

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION INTRAORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES DU
PERSONNEL D'ÂGE MÛR HAUTEMENT QUALIFIÉ DANS LES ENTREPRISES DE
HAUTE TECHNOLOGIE : UNE ÉTUDE COMPARÉE AU QUÉBEC ET EN
ALLEMAGNE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

KERSTIN KUYKEN

JUIN 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire est une exigence qui demande beaucoup de rigueur et d'autonomie, mais surtout un soutien à la fois universitaire et social. Cette section est destinée à toutes les personnes qui m'ont soutenue pendant la composition de ce travail.

D'abord je tiens à remercier mes deux co-directeurs de mémoire, madame Anne-Laure Saives et monsieur Mehran Ebrahimi, deux professeurs de l'École des Sciences de la Gestion (ESG) de l'UQAM. Ces deux professeurs m'ont soutenue dès le début des études à l'UQAM et je souligne ici qu'il s'agit d'un soutien extrêmement précieux sur plusieurs volets. En arrivant à l'UQAM ils m'ont parfaitement intégrée dans mon nouvel univers universitaire qui est différent de celui de mon pays natal, l'Allemagne. J'ai pu faire l'expérience de la dynamique d'une équipe de recherche grâce à la possibilité de contribuer à un projet de recherche tout au long de mes études de maîtrise. Merci d'avoir créé un environnement de travail très enrichissant qui permet à la fois l'échange avec d'autres étudiants et celui avec plusieurs professeurs. Ceci m'a permis de mieux connaître les exigences d'un travail de recherche et de socialiser avec les personnes autour de moi. Merci pour cet encadrement sur le plan académique et social et d'un soutien individuel extraordinaire. Merci aussi de m'avoir soutenue dans la voie vers le doctorat.

J'aimerais également exprimer mes remerciements auprès de monsieur Wolfgang Meissner, professeur et responsable des relations internationales à la « Hochschule Bochum » en Allemagne, mon université « mère » où j'ai débuté mes études. Depuis le premier semestre, monsieur Meissner m'a fortement encouragée à poursuivre des études à l'étranger,

à vivre des expériences enrichissantes sur le plan personnel et académique. En disant « vos études vont changer votre vie », il m'a fait comprendre qu'il est important de faire son chemin, de fixer et atteindre ses objectifs et c'est aussi grâce à lui que je suis étudiante à l'UQAM aujourd'hui. Merci de croire en mes capacités.

Mes remerciements à tous les contributeurs de ce mémoire. Merci pour établir des contacts nécessaires, merci aussi pour les encouragements reçus de la part du monde professionnel de poursuivre des études de deuxième cycle. Merci pour vos précieux conseils concernant ma carrière.

J'aimerais dire « un grand merci » à trois de mes amies, Audrey Gourden, Émilie Deschênes et Virgine Chambost qui m'ont fait surmonter les difficultés de la rédaction d'un mémoire, ceci par des nombreuses relectures, des conseils pendant les moments difficiles et en m'offrant des fenêtres de détente. Je tiens également à remercier tous mes autres amis qui m'ont soutenue pendant la phase de rédaction. Chers collègues d'études, chers amis des associations étudiantes, chers amis à l'externe du campus, merci pour votre amitié !

Je tiens à dire un « grand merci » à mes chers parents. Merci de croire en moi, de soutenir tous mes projets dans la vie, des petites surprises pendant des moments difficiles et vos précieux conseils pour surmonter des obstacles. Danke für alles !

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I	1
INTRODUCTION	1
1.1 Enjeux de la recherche.....	1
1.2 Organisation du mémoire.....	5
CHAPITRE II	7
LA REVUE DE LITTÉRATURE – PARTIE A.....	7
2.1 L'économie de la connaissance.....	7
2.1.1 Esquisse de la problématique.....	7
2.1.2 La connaissance et sa gestion en entreprise	10
2.1.3 La gestion des connaissances basée sur le modèle SECI	12
2.1.4. Les conditions du transfert et le concept de la phronésis	15
2.2 Le vieillissement de la population.....	19
2.2.1. Problématique générale	19
2.2.2. Le rôle des personnes d'âge mûr dans le contexte de l'économie de la connaissance	22
2.2.3. Les approches contemporaines concrètes du transfert intergénérationnel de connaissance	24
2.2.5. Les difficultés attachées au rôle des PAM dans le contexte de gestion des connaissances.....	32
2.2.6 Le concept des « deep smarts » et son lien avec l'économie de la connaissance	36
2.2.7. Le rapport entre l'approche du leadership phronétique et le concept des	38
« deep smarts » : description de la valeur des personnes âgées pour l'entreprise	38
CHAPITRE III.....	43
LA REVUE DE LITTÉRATURE – PARTIE B.....	43
LES DIFFERENCES CULTURELLES : EDUCATION, MANAGEMENT ET RELATION INTERGENERATIONNELLE	43
3.1 Les différences culturelles – introduction.....	43
3.1.1 La culture : Une définition	44
3.1.2. La culture nationale : une vue plus raffinée du concept	46
3.2. La culture et sa relation avec le style managérial.....	53
3.3. Comparaison des deux sociétés étudiées	56
3.3.1. L'Allemagne : un aperçu de la culture par Hofstede.....	56
3.3.2. Le Québec : Un aperçu de la culture par Hofstede.....	65

7.1.2 Les cinq conditions du partage des connaissances selon le modèle SECI.....	177
7.2 Les entreprises québécoises : Analyse du transfert intergénérationnel des connaissances.....	180
7.2.1 Le modèle SECI et ses composantes.....	181
7.2.2 Les cinq conditions du partage des connaissances selon le modèle SECI.....	189
7.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances au Québec et en Allemagne : deux paradigmes différents ?	192
7.4 Discussion de la recherche.....	199
7.5 Limites de la recherche.....	202
CHAPITRE VIII.....	203
CONCLUSION.....	203
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE.....	208

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le processus SECI et la phronèsis.....	18
Figure 2.3 L'évaluation des connaissances	26
Figure 2.4 Force de travail vieillissante	31
Figure 2.5 Relation entre les « deep smarts » et la phronèsis	40
Figure 3.1 Manifestation de la culture.....	48
Figure 3.2 Mise en contexte du niveau « collectif-moyen.....	50
Figure 3.3 Culture nationale et les styles importants pour le management	52
Figure 4.1 Cadre conceptuel	81
Figure 7.1 Le transfert intergénérationnel des connaissances : éléments d'analyse du modèle SECI	165
Figure 7.2 Le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises allemandes: illustré par le modèle SECI.....	172
Figure 7.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises: illustré par le modèle SECI	188

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1 Description et caractéristiques des entreprises de cette étude.....	91
Tableau 6.1 Thèmes émergents servant comme éléments de comparaison	97
Tableau 6.1 Tableau de synthèse des thèmes émergeant en Allemagne	128
Tableau 6.2 Tableau de synthèse des thèmes émergeant au Québec	157
Tableau 6.3 Synthèse des thèmes émergeant dans les deux sociétés	159

RÉSUMÉ

Ce mémoire constitue une démarche de compréhension des impacts du phénomène du vieillissement de la population active sur les processus de gestion des connaissances dans une perspective de management comparé. S'intéressant aux entreprises de haute technologie (dans le secteur de la biotechnologie et le secteur aéronautique), il présente les résultats d'une étude comparée, portant sur les pratiques de gestion de firmes au Québec et en Allemagne.

Cette recherche étant une étude comparée, l'objectif est de faire émerger les divergences culturelles dans le contexte de recherche sélectionné. Seize entrevues d'experts étaient effectuées dans plusieurs entreprises de haute technologie ; la moitié en Allemagne, l'autre au Québec. Cette démarche permettait d'identifier les principales variables contribuant au transfert intergénérationnel des connaissances. Il ressort de cette recherche qu'il existe des différences importantes entre le transfert des connaissances en Allemagne et au Québec. Il s'agit du résultat d'une analyse qualitative, basée sur des facteurs sociétaux jugés pertinents pour examiner cette problématique (impact du système d'éducation sur les pratiques managériales, fonctionnement de l'économie, niveau d'avancement de l'économie de la connaissance, style managérial).

Le travail présente les approches différentes qui existent sur le transfert intergénérationnel des connaissances et les met en relation avec la perspective du management comparé. Après une analyse détaillée, basée sur les approches théoriques de la gestion des connaissances selon Nonaka et Takeuchi (1995) et Nonaka et Toyama (2005, 2007), il propose une intégration des facteurs sociétaux dans les modèles théoriques, une perspective de la gestion intraorganisationnelle du personnel d'âge mûr qui prend en compte les particularités culturelles d'une société.

Mots clés : Gestion des connaissances, Transfert intergénérationnel des connaissances, Management comparé, Vieillissement de la population, Changements démographiques, Travailleur du savoir, Haute-technologie

ABSTRACT

This thesis is based on compared investigations of management practices in Quebec and Germany and leads to a better understanding of the impact of the aging population on management methods in the field of KM in high-technological companies. It presents the results of a comparative study, conducted to compare the knowledge management practices in Quebec and Germany. Those two societies have been chosen because high-technology plays an important role for their economic strength and they both are affected by the demographic change.

This investigation is realized in conducting an exploratory study which integrates three main social factors: the educational system, the specific management style of a country and the existing relationship between generations. Sixteen semi-conducted interviews in German and Quebecer companies have been accomplished in three languages (German, French and English), which has been followed by a textual treatment of data. Important differences in terms of intergenerational knowledge transfer exist, these being caused by the divergence of social factors. The social factors which have been determined for this study can be considered as adequate indicators for the question of intergenerational knowledge transmission, showing several impacts of cultural differences on managerial practices.

Different approaches of intergenerational knowledge transfer are presented, those being put into relation with the perspective of comparative management. After a detailed analysis which is based on Nonaka's theory of knowledge management (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Toyama 2005, 2007), this investigation proposes an integration of social factors into the existing theoretical models. The conducted research gives a perspective of intraorganisational management of aged workers which includes the cultural aspects of a society.

Key words: Knowledge Management, Intergenerational knowledge transfer, Comparative Management, Aging society, Demographic changes, Knowledge Worker, High-tech

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1 Enjeux de la recherche

Dans cette première partie du mémoire, nous allons nous pencher sur les piliers principaux qui forment le sujet de cette analyse. Le thème de la recherche est axé sur la compréhension du transfert des connaissances, acquises par des personnes d'âge mur (PAM), dans le contexte particulier des entreprises de haute technologie. Nous allons traiter ceci en faisant une analyse comparée de deux contextes culturels différents : le Québec et l'Allemagne. Nous nous intéresserons donc en particulier à la perspective du management comparé, c'est à dire à la façon de gérer le transfert intergénérationnel des connaissances dans des contextes culturels différents. Dans un contexte de globalisation, il est pertinent de développer une compréhension des différentes façons de faire. Nous avons opté pour la comparaison de deux styles managériaux.

Premièrement le travail porte sur l'économie de la connaissance. Le savoir des employés est devenu un actif stratégique crucial pour les entreprises, surtout pour celles des secteurs de la haute technologie qui jouent un rôle crucial pour l'économie allemande et

québécoise. Deuxièmement, nous nous intéresserons aux avancées de la technologie qui nécessitent un savoir encore plus complexe et rajoutent de la difficulté pour les entreprises. Le vieillissement de la population, tel qu'il se démarque au Québec et en Allemagne, constitue un troisième élément à prendre en compte. Il s'agit d'un autre facteur de complexité. A cet intérêt de recherche s'ajoute un quatrième pilier : les différences culturelles existantes entre les sociétés. De ce fait, notre recherche s'inscrit dans une démarche du management comparé. Nous allons par la suite décrire les quatre piliers principaux de cette recherche pour, à la fin de cette section, exposer notre question de recherche.

Tout d'abord, nous sommes à l'ère de l'économie de la connaissance qui intègre la notion de connaissance et de son transfert : ces éléments forment le premier pilier du sujet de recherche. Après la vague économique de « l'industrialisation », le savoir des individus dans l'entreprise devient un atout incontournable d'une nouvelle forme de l'économie. Avec l'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et une complexité apparente des tâches au sein de l'entreprise, la connaissance développée par chaque individu devient alors essentielle, notamment dans les entreprises de haute technologie. L'individu, c'est-à-dire l'employé d'une entreprise, accumule des connaissances et dispose donc d'un savoir spécifique, actif crucial pour l'entreprise. Pour ces raisons les entreprises et aussi le milieu académique ont un intérêt à bien saisir et analyser la dimension de la connaissance. Afin de pouvoir profiter de cet actif précieux, la première étape consiste à saisir la connaissance d'un individu et à comprendre la façon dont elle est structurée. Dans un deuxième temps, il faut analyser la connaissance dans un environnement plus large, c'est-à-dire la reconnaître comme actif dans l'organisation, analyser son transfert d'une personne à l'autre et gérer stratégiquement ces flux. Notre analyse s'inscrit dans le cadre de la gestion des connaissances d'un point de vue managérial. L'analyse des observations de cette recherche est basée sur un modèle de transfert des connaissances qui tient compte des individus dans une organisation. Il s'agit d'un modèle japonais donnant une perspective humaniste de la gestion des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce modèle met l'accent sur les individus dans une organisation et leur interaction pour échanger leur savoir.

A l'élément de la gestion des connaissances s'ajoutent les avancées en technologie dans notre société. La technologie prend une place de plus en plus importante dans la société et dans l'économie. Elle nécessite des connaissances complexes et spécifiques. Pour les entreprises, l'innovation joue un rôle essentiel afin de maintenir la compétitivité et le positionnement économique. L'innovation nécessite un échange externe et interne des connaissances. (Foray, 2000). On peut donc constater que la compétitivité des entreprises technologiques consiste en la capacité de créer, transférer, d'utiliser et de protéger ses connaissances (Ebrahimi et Saives, 2006). L'environnement des entreprises d'aujourd'hui peut être décrit comme n'étant jamais parfait. Il est marqué par une incertitude et par un changement permanent (Sfez, 1999). La forte présence de la technologie renforce donc les éléments de la complexité et de l'incertitude. Elle joue un grand rôle dans le contexte de la gestion des connaissances. L'importance de l'innovation et de la technologie dans le contexte économique actuel explique le fait que ce mémoire soit axé sur les entreprises de haute technologie. Ces dernières ont besoin de personnel hautement qualifié, d'employés qui disposent de connaissances cruciales pour l'entreprise. La durée des projets de recherche et développement dans ces entreprises est souvent de plusieurs années. On parle d'une durée de cinq à dix ans, ce qui implique la nécessité de gérer les connaissances acquises sur le long terme. Dans un tel contexte, une analyse du transfert des connaissances est extrêmement intéressante.

Un autre phénomène d'intérêt majeur pour la rédaction de ce mémoire concerne la question du vieillissement de la population. Il s'agit d'une problématique démographique qui touche toute l'humanité et qui la touchera de façon encore plus frappante dans l'avenir. Afin de décrire le phénomène du vieillissement de la population, il faut rappeler l'importance de la génération des baby-boomers, c'est-à-dire l'existence d'un nombre élevé de personnes nées dans les années 1950 (DeLong, 2004). Elles forment une grande partie de notre population aujourd'hui et, avec un taux de fertilité souvent très faible, il existe un déséquilibre entre les

génération. Evidemment, ce changement démographique touche la vie quotidienne des entreprises. Le phénomène des baby-boomers se combine avec les avancées médicales qui permettent aux hommes de vivre en meilleure santé et de prolonger leur activité professionnelle. Les entreprises font face à une pyramide des âges de plus en plus diversifiée. On trouve des situations où des personnes de trois générations différentes travaillent en entreprise. Ceci impose aux entreprises une difficulté supérieure au niveau de la gestion des ressources humaines. Une autre difficulté causée par l'accroissement dégressif de la population (OECD, 1998), peut aussi signifier une perte d'expertise pour les entreprises. On peut expliquer cette situation par la pénurie due aux départs des personnes âgées et au manque de jeunes experts.

On peut ainsi établir un croisement entre les éléments exposés : l'économie de la connaissance, l'élément de la haute technologie et le vieillissement de la population. Nous appellerons ces trois éléments des « facteurs de complexité ». Nous allons donc nous interroger sur le rôle des personnes d'âge mur (PAM) dans les entreprises de haute technologie. Ce questionnement va se focaliser sur les connaissances de ces personnes ainsi que sur l'expertise développée au fil des ans. Parmi les théories qui existent, nous allons insister sur celles qui mettent en avant l'individualité d'une personne ; en effet nous allons suivre le fil conducteur avec une perspective humaniste de la gestion des connaissances. Ces théories prennent en compte plusieurs éléments, comme par exemple les valeurs personnelles, ce qui nous amènera à examiner le contexte culturel des pays qui nous intéressent.

Il est important de percevoir l'environnement sociétal et culturel des entreprises en y apposant la perspective de l'économie de la connaissance. Il existe des différences importantes entre le Québec et l'Allemagne et celles-ci ont un impact sur le style managérial de chacun des pays. Nous allons décrire ces différences et, pour ce faire, nous allons partir d'un aperçu global basé sur les dimensions d'Hofstede (1980). Il s'agit des grands piliers qui caractérisent la culture nationale de différents pays. Par la suite nous allons examiner l'élément de la culture au niveau collectif. Dans ce but, nous allons identifier des éléments

cruciaux à examiner dans les entreprises. On parle d'un niveau collectif, car les entreprises sont un lieu de socialisation et de partage. En prenant en compte les éléments du niveau collectif, nous allons nous interroger sur le rôle des individus dans les entreprises. Ici on revient aux théories qui décrivent la valeur qu'une personne âgée peut apporter à l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire est de trouver des liens entre les différences culturelles existantes dans les deux sociétés analysées et les modes du transfert des connaissances dans les entreprises. Il répond à la question de recherche suivante :

Quels sont les impacts des différences culturelles (entre le Québec et l'Allemagne) sur la gestion des connaissances et plus spécialement sur le transfert des connaissances entre les personnes d'âge mur (PAM) et la jeune génération dans les entreprises de haute technologie ?

1.2 Organisation du mémoire

Après l'introduction, nous présenterons la revue de littérature, constituée de deux parties. La partie A, qui se trouve au chapitre II, portera sur l'économie de la connaissance, la haute technologie et le phénomène du vieillissement de la population. Elle sera suivie par le troisième chapitre, la partie B, qui portera sur la différence culturelle. La rédaction de la revue de littérature en deux parties a pour objectif de mettre l'accent sur la dimension du management comparé. Dans cette deuxième partie de la revue de littérature nous expliquerons en détail cette dimension ainsi que les éléments théoriques évoqués servant à justifier notre démarche analytique et à introduire les facteurs sociétaux retenus pour notre recherche.

A la suite de notre revue de littérature nous présenterons le cadre conceptuel au chapitre IV c'est à dire le modèle sur lequel est fondée notre recherche. Le chapitre V contiendra les éléments méthodologiques. Nous introduirons l'approche de recherche retenue et les éléments expliquant notre choix.

La présentation de nos données sera effectuée au chapitre VI, suivie par une analyse et une discussion au chapitre VII où nous exposerons également quelques pistes de recherche. Le chapitre VIII, dernier chapitre de ce mémoire, conclura ce travail.

CHAPITRE II

LA REVUE DE LITTÉRATURE – PARTIE A

L'économie de la connaissance et le vieillissement de la population

2.1 L'économie de la connaissance

2.1.1 Esquisse de la problématique

Le pilier principal sur lequel est fondée cette analyse comparée est formé par la théorie de l'économie de la connaissance. Dans le cadre de cette première partie de la revue de littérature, nous regarderons l'évolution de cette théorie, son effet sur la recherche académique et les conséquences pour les entreprises. Ensuite, nous poursuivrons la réflexion afin de nous faire une idée sur la façon dont la valorisation des personnes d'âge mûr s'inscrit dans la logique de l'économie de la connaissance.

De façon générale, on peut parler d'un changement récent sur le rôle des travailleurs dans les entreprises. Ce changement s'est effectué dans les années 60 et il s'est fortement manifesté dans les années 90 (Bouchez, 2004). La valeur qu'un employé apporte à l'entreprise n'est plus sa force manuelle, mais la connaissance dont il dispose. Cette connaissance est considérée comme un actif principal et est accumulée tout au long de l'expérience de l'employé dans l'entreprise. Pour ces dernières, le savoir du personnel est considéré comme la ressource la plus importante, c'est un capital qu'il faut faire croître. L'employé hautement qualifié est propriétaire de ses connaissances et, à la différence d'un ouvrier en production, il peut les transporter, les transmettre et s'organiser individuellement. Il s'agit donc d'une modification de la nature des emplois et d'une logique organisationnelle complètement différente de celle du capitalisme industriel. On parle d'un changement de la relation entre l'entreprise et l'employé, d'une certaine dépendance de l'entreprise de ses employés (Bouchez, 2004).

L'explication à cette situation se trouve dans la complexification des tâches qu'effectuent les employés. En effet, on observe une tertiarisation de l'économie, c'est-à-dire un passage au secteur des services dans plusieurs pays économiquement avancés. L'auteur J. Gadrey explique ceci dans son ouvrage « Socio économie des services » (2003). Il illustre la complexification en disant que le secteur des services relève d'autres besoins dans la société, ce qui nécessite un savoir spécifique des employés. Il existe un mouvement vers l'échange des savoirs dans une société post-industrielle. Gadrey met l'accent sur le passage à une société informationnelle en reprenant la pensée de Castells. On a pu observer un passage à une organisation en réseau, un monde du savoir interconnecté (Castells, M. 2000). Epingard reprend cette observation et décrit le contexte actuel comme une « immense toile d'araignée informationnelle interconnectée » (Epingard, 1999, p.21), ce qui efface les frontières traditionnelles des organisations.

La technologie, son évolution et son rôle dans la gestion des connaissances

On reconnaît l'importance des connaissances qui sont fournies par les travailleurs du savoir, difficiles à évaluer, mais absolument nécessaires pour la création de la richesse, de la valeur économique. L'innovation en tant qu'activité de création de la valeur économique est basée sur une multitude de connaissances acquises (Bouchez, 2004). Elle représente un des buts stratégiques du développement d'un avantage concurrentiel (Leibold et Voelpel, 2006). Gadrey souligne trois éléments comme facteurs essentiels dans l'économie actuelle : l'interaction entre les individus, la technologie et l'innovation (Gadrey, 2003). Lors de cette revue de littérature, nous allons revenir sur ces éléments. L'interaction va surtout jouer un rôle lors du transfert des connaissances. L'innovation est rattachée aux deux éléments mentionnés ci-dessus : l'interaction et la technologie.

En faisant le lien entre la technologie et les connaissances, l'idée qui revient est la complexité du savoir. Les personnes qui possèdent des connaissances technologiques ou scientifiques disposent d'un savoir très complexe ce qui renforce l'importance de sa gestion. On peut parler d'une redéfinition des emplois fortement poussée par un grand changement technologique et relationnel. Ceci représente une force sociale qui a un impact sur les organisations (Beazley, Bohnisch et Harden, 2002).

2.1.2 La connaissance et sa gestion en entreprise

La connaissance ou l'économie du savoir est souvent perçue comme l'élément central à prendre en compte dans notre contexte économique actuel. L'auteur Dominique Foray s'exprime d'ailleurs sur cette logique. Dans son livre « L'économie de la connaissance » (Foray, 2000), il considère cette dernière comme un actif tangible, comme un capital des entreprises.

Quand on essaie de saisir la connaissance en tant que telle, on constate que de nombreuses recherches ont été menées sur les différents types de connaissances. Examinons plusieurs de ces formes pour mieux cerner la notion de la connaissance, définie et perçue d'un point de vue managérial ou sociologique. Selon Collins (1993) par exemple, la connaissance peut être « *cognitive* », « *incarnée* », « *ancrée dans la nature* », « *enracinée* » et « *codifiée* ». Plus tard dans ce travail, nous chercherons à cerner la connaissance d'une personne d'âge mûr et le rôle qu'elle joue dans l'organisation. D'abord, il est important de faire la différence entre sa forme explicite et sa forme tacite. Polanyi (1966) fut le premier à cerner la connaissance de cette façon. Dominique Foray reprend cette distinction entre dimension tacite et explicite afin d'expliquer la difficulté du transfert des connaissances (Foray, 2000). La connaissance explicite est apprise par la réflexion ou les études. On parle du « savoir », d'une « expertise » intellectuelle ou de connaissances « conceptuelles, formalisées, articulées » (Nonaka et Takeuchi, 1995 p.6). Un exemple pertinent d'une connaissance explicite serait l'habilité à décrire le fonctionnement d'une machine. La connaissance tacite par contre est plus profonde. Elle est étroitement liée à l'expérience de la personne qui la détient. Elle devient une sorte d'automatisme, comme une intuition ou une impression individuelle. La connaissance tacite peut se retrouver par exemple dans le comportement d'une personne ou se traduire en différentes manières de faire (la réalisation d'une recette de cuisine variera d'une personne à l'autre). Foray (2000) constate que

l'acquisition des connaissances est toujours liée à une activité cognitive. En effet, le porteur de la connaissance doit avoir la volonté de démontrer les connaissances qu'il a produites. De plus, la transmission se fait sous forme d'apprentissage, ce qui est coûteux et difficile à réaliser. Les connaissances doivent donc être codifiées, expliquées à l'individu qui veut les acquérir, et le langage utilisé doit être connu. Cependant, même en réunissant ces exigences, la transmission des connaissances qu'elle se fasse d'une manière formelle ou informelle, n'est jamais parfaite parce qu'il reste toujours une partie tacite et non-codifiée.

L'importance de la connaissance étant reconnue dans l'économie, elle est insérée dans une logique organisationnelle. En visant le transfert des connaissances entre les individus dans une organisation, on regarde la notion de la connaissance individuelle dans une perspective plus large. On parle de la gestion des connaissances pour laquelle il existe deux approches différentes : l'approche « technologique » et l'approche « managériale » (Rivard et Roy, 2005). L'approche technologique est la plus répandue et s'intéresse à la codification de la connaissance sous l'angle du système d'information. L'autre approche - le Knowledge Management - « managériale » ou « humaniste » s'intéresse à la partie tacite de la connaissance et prend en compte une multiplicité de situations. Elle correspond à l'approche la plus intéressante pour ce mémoire. On pourrait formuler une définition comme suit :

« L'approche managériale intègre les connaissances en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise. Cette approche est centrée sur les performances de l'entreprise et sur l'échange et le partage des connaissances tacites conjoncturelles et dynamiques (en général les connaissances organisationnelles). Elle relève des processus de décision, des processus d'apprentissage et de gestion des compétences, du fonctionnement de réseau et de l'animation de communautés de pratiques. Elle prend en compte la diversité des situations, la complexité des problèmes et la multiplicité des acteurs concernés par le Knowledge Management ». (Rivard et Roy, 2005, page 17)

2.1.3 La gestion des connaissances basée sur le modèle SECI

Dans la partie précédente, nous avons constaté qu'il existe deux dimensions de la connaissance et nous avons présenté les différences entre la forme explicite et la forme tacite. Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur le transfert des connaissances en reprenant le modèle des auteurs japonais Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi. Ce modèle constitue en effet un exemple pertinent d'une approche managériale qui prend en compte l'individualité des acteurs, la diversité de leurs perspectives et leurs connaissances. Les différentes dimensions de la connaissance jouent un rôle d'autant plus important quand il s'agit de transférer les connaissances d'un individu à l'autre. La partie explicite se transmet plus facilement et il existe plusieurs outils permettant d'effectuer ce transfert, par exemple l'enregistrement systématique de la documentation écrite ou la distribution de manuels. La dimension tacite étant la plus complexe, nous allons la caractériser en détail dans cette section.

L'expression de la « connaissance tacite » en tant que telle est récemment entrée dans le vocabulaire courant. On reconnaissait l'importance de cette dimension et la difficulté de la saisir. L'auteur I. Nonaka reprend ce terme dans ses ouvrages et s'intéresse à l'interaction entre la dimension tacite et explicite. Son fameux modèle de la spirale des connaissances apparaît dans son ouvrage de 1995. Les auteurs Nonaka et Takeuchi présentent ici un modèle d'interaction de quatre phases du transfert des connaissances et ils déterminent les conditions nécessaires afin que le transfert se réalise. Ce modèle est basé sur l'idée fondamentale que la création des connaissances et l'interaction des êtres humains sont nécessaires pour une activité innovatrice dans l'entreprise.

Nonaka et Takeuchi décrivent les quatre formes de la conversion des connaissances de la façon suivante : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation. Ils soulignent l'importance de l'interaction permanente entre les connaissances tacites et explicites. Selon eux, il devrait exister un champ d'interaction, la socialisation, qui facilite la transmission des connaissances tacites. Ensuite, durant la phase de l'extériorisation, les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites en les articulant ou en les exprimant sous forme écrite. Les individus en tant que porteurs de connaissances combinent leurs idées et, de cette façon, découvrent des solutions concrètes. Ensuite, cette connaissance explicite est mise en réseau. Il s'agit d'une nouvelle configuration des informations. Enfin, il est important que la connaissance soit internalisée, c'est-à-dire qu'une nouvelle connaissance tacite soit développée et sur laquelle d'autres connaissances peuvent être basées par la suite.

Selon les auteurs, il existe cinq conditions nécessaires pour un système organisationnel de création des connaissances. Les employés doivent collectivement être encouragés à partager leurs connaissances, ce que les auteurs appellent l'intention de l'organisation. Il est également important que les personnes agissent d'une façon autonome et s'investissent pour l'entreprise. L'information doit être redondante et la reformulation des pensées doit permettre d'obtenir des interprétations différentes et de développer de nouveaux produits dans un environnement marqué par des changements rapides. La cinquième condition est appelée la fluctuation et le chaos créatif. Il s'agit de la création d'une difficulté qui inspire les employés et les fait réfléchir à quelques solutions possibles mais, sans créer de panique, situation destructive qui empêcherait les employés d'être créatifs. Le modèle est construit comme une spirale, symbole de l'échange permanent des connaissances tacites et explicites.

Les auteurs japonais soulignent qu'il faut dépasser la dichotomie occidentale, c'est-à-dire ne pas isoler les éléments contradictoires comme la dimension implicite et explicite, mais les intégrer afin d'arriver à des résultats plus riches. Même si cette approche n'est pas occidentale, elle peut bien s'inscrire dans une telle logique. Afin d'assurer un transfert optimal des connaissances entre les individus, il est important de créer un environnement organisationnel adéquat. Ceci suppose que la dimension managériale soit impliquée puisque son rôle est d'adapter la gestion selon des circonstances différentes. Cet aspect joue un rôle important dans ce travail étant donné qu'il porte sur le transfert des connaissances intra-organisationnelles dans des cultures différentes. Nous reviendrons là-dessus dans la partie sur la comparaison culturelle.

Le modèle SECI est enrichi par plusieurs composantes qui décrivent plus en détail la création d'un environnement organisationnel adéquat. Plusieurs de ces composantes sont intéressantes pour cette recherche. Tout d'abord on retrouve le « dialogue » que Nonaka et Toyama (2005) décrivent comme la synthèse des contradictions, une « *pensée ouverte avec une certaine modestie et l'assertion de soi.* »¹ Le dialogue est fortement lié à la phase de socialisation, qui rend possible un partage des connaissances tacites. La vision de l'entreprise est une deuxième composante à prendre en compte. Elle devrait être communiquée de façon claire pour les employés. Idéalement ils doivent se poser la question : « Pourquoi existons-nous ? » et être incités par la direction à partager leurs connaissances. La vision aide à communiquer un certain système de valeurs. On peut également évoquer le concept des « objectifs directeurs ». Ces derniers donnent une direction au processus SECI. Il s'agit des objectifs formulés de façon très claire pour les employés. On communique certaines valeurs ou concepts qui soutiennent la présence de la vision dans l'entreprise. L'ensemble des concepts nous paraît très pertinent pour cette recherche. Une des questions de recherche sera donc la suivante :

¹ Citation originale : « ...open thought with both, self-assertion and modesty, » (Nonaka et Toyoma, 2005 p. 429)

Comment le modèle SECI avec ses composantes se traduit dans les entreprises allemandes et québécoises dans un contexte de transfert intergénérationnel des connaissances ?

2.1.4. Les conditions du transfert et le concept de la phronésis

Avec le modèle de Nonaka et Takeuchi, nous avons déjà une idée des conditions nécessaires pour le transfert des connaissances. La question « Quelles sont les conditions nécessaires afin de faciliter le transfert des connaissances et comment est-ce que ce transfert s'effectue ? » est une question souvent posée et elle apparaît dans les ouvrages qui portent sur le transfert des connaissances vu d'une perspective humaniste.

Plusieurs auteurs comme Bouchez (2004) se sont exprimés sur ces interrogations. Pour Bouchez, un des éléments central concerne la création d'un environnement qui permet la formation, la créativité et qui offre l'opportunité d'innover et d'allier la vie sociale avec le travail. Afin de répondre à la question sur les conditions de l'échange et de mieux saisir la notion de « l'environnement », il est intéressant de se pencher sur l'idée de la phronésis, issue de la philosophie occidentale (Aristote, 1941). Aujourd'hui, le concept de « leadership phronétique » apparaît dans la pensée managériale japonaise avec une théorisation récente de la création de connaissances. Certains auteurs établissent d'ailleurs un lien avec le management stratégique (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006 ; Nonaka et Toyama, 2006 ; cf. 2007).

Selon ces auteurs, la phronésis est la sagesse distribuée dans l'entreprise. Les porteurs de connaissances ne devraient pas seulement être quelques personnes sélectionnées. En effet, les connaissances devraient être bien réparties afin d'assurer une bonne performance de l'entreprise. L'existence d'un « leadership phronétique » signifie que plusieurs membres de l'organisation prennent l'initiative et agissent en tant que meneurs dans une situation concrète. Le « leadership phronétique » doit assurer la présence de la vision d'entreprise dans l'esprit de chaque employé (Nonaka et Toyama, 2006). Dans ce contexte, la notion de phronésis peut librement être traduite comme la sagesse pratique, la rationalité pratique ou la prudence (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006; Nonaka et Toyama, 2007). L'idée de la phronésis dans le contexte managérial se base sur le but stratégique de la création de valeur, mais venant de l'intérieur de l'entreprise.

La subjectivité de l'individu, c'est-à-dire sa perception et son jugement personnel, joue un rôle essentiel et on ne devrait pas essayer de l'isoler comme dans d'autres approches stratégiques, mais la percevoir comme actif qui amène de la variété à l'entreprise (Nonaka et Toyama, 2007). La phronésis d'un individu est la capacité de synthétiser des connaissances universelles et particulières dans une situation concrète et d'entreprendre la meilleure action afin de servir le bien commun. Ses décisions sont alors basées sur son éthique et ses valeurs et prises grâce à ses connaissances tacites, acquises lors de son expérience pratique, appelées « *high-quality tacit knowledge* ». Les individus devraient être capables de dépasser l'ordinaire afin de voir l'essentiel et de percevoir les émotions des autres afin de mieux juger la situation. La conception d'une voiture est un exemple concret avancé par les auteurs. Une personne qui se sert de la phronésis est capable de regarder au-delà des détails techniques nécessaires. Elle va aussi percevoir la valeur que la voiture ramène au client, l'aspect essentiel pour son succès sur le marché, et par la suite elle va adapter la conception. Mais comment ces capacités se développent-elles ?

Les connaissances se créent par expérience (Nonaka et Toyoma, 2007) dans un contexte spécifique et dynamique. Selon les auteurs, la phronésis est existante dans la nature

d'une personne et afin de la cultiver, l'entreprise devrait fournir un mécanisme d'apprentissage par des expériences de haute qualité. Avec le processus SECI expliqué ci-dessus, ceci est possible. En effet, en communiquant la vision et les idéaux de l'entreprise régulièrement, des connaissances peuvent être créées et développées au fur et à mesure afin de se transformer en sagesse (Nonaka et Toyama, 2007).

Si on revient sur la création d'un environnement adéquat comme condition de gestion des connaissances (Bouchez, 2004), on peut mentionner un autre élément crucial : le *ba* (terme japonais signifiant espace). Sa présence est une condition essentielle pour le transfert des connaissances et pour le leadership phronétique. Le *ba* peut être décrit comme l'espace commun qui sert à la communication des individus (Nonaka et Toyama, 2003. p.7, Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006). On peut aussi le décrire comme « contexte partagé en mouvement », car il aide à la création des relations entre les individus et les aide à dépasser la vision isolée et individuelle et à percevoir le monde d'une perspective plus élargie. Les individus peuvent donc créer d'autres opinions grâce au dialogue et à l'interaction (Nonaka et Toyoma, 2005).

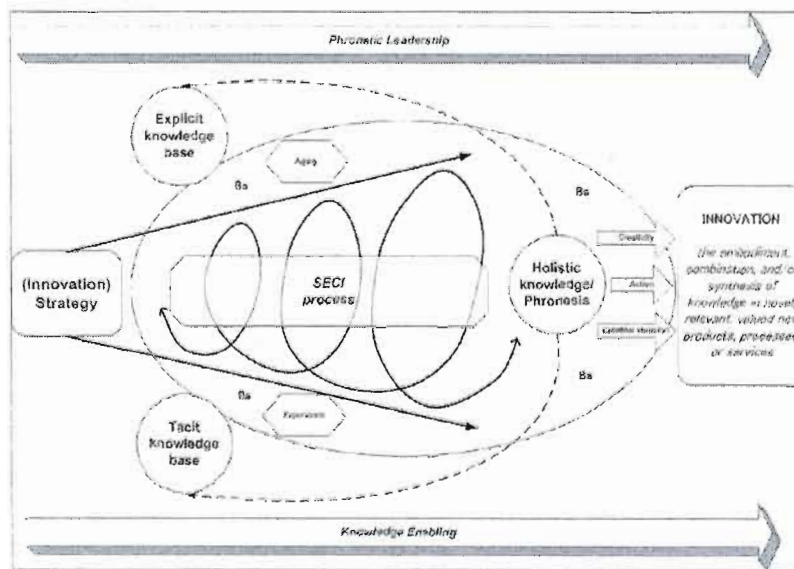


Exhibit 6: SECI and Innovation

Figure 2.1 Le processus SECI et la phronésis

Source : Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006 p. 42

L'idée du leadership phronétique nous montre le lien entre la stratégie, la vision de l'entreprise et la gestion des connaissances, comme illustré dans la figure 2.1. Afin de créer la valeur à l'intérieur de l'entreprise et de suivre la stratégie individuelle à l'entreprise (Nonaka et Toyoma, 2007), il est important que la vision soit communiquée et intégrée dans la pensée de chaque individu. Un bon système de gestion des connaissances doit être établi afin de transmettre cette vision et de créer d'autres connaissances cruciales dans le but de développer un leadership phronétique. Lors de cette revue de littérature, la problématique du vieillissement de la population va être introduite. Par la suite, il sera intéressant de croiser cette dernière avec la gestion des connaissances, notamment le leadership phronétique.

2.2 Le vieillissement de la population

2.2.1. Problématique générale

Dans la partie précédente, nous avons vu le concept de la gestion des connaissances et l'idée du leadership phronétique. Cette partie va porter sur le phénomène du vieillissement de la population et sur le lien entre cette problématique et les autres concepts vus ci-dessus.

Quand on parle de la gestion des connaissances, on s'intéresse à l'ensemble des connaissances de tous les individus dans une entreprise. Bien sûr, cette perspective touche aussi la structure d'âge car elle a une influence sur les interactions entre les individus (DeLong, 2004). La génération des personnes nées dans les années 50, nommée les « *baby-boomers* », occupe une grande place dans les entreprises aujourd'hui. Beaucoup de scientifiques et également la presse quotidienne internationale s'intéressent à l'impact du vieillissement de la population, sur la gestion d'entreprise et en particulier la gestion des connaissances. Le journal « Le Temps » annonce que l'enjeu de la perte des connaissances qui implique la gestion des talents, de la démographie et de la diversité culturelle est un point important parmi « *Les cinq défis qui attendent les ressources humaines d'ici à 2015* » (Le Temps, 2008). Dans la société québécoise, le sujet est également abordé. Certains partis politiques promettent des actions ayant comme but « *...d'éviter d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre et de garantir un meilleur transfert des connaissances des travailleurs expérimentés.* » (Le Devoir, 2008).

Il existe donc deux réalités démographiques qui influencent la vie dans les entreprises: la présence des baby boomers et le faible taux de natalité. La troisième réalité qu'il faut ajouter est celle de la longévité qui s'explique par des progrès en sciences de santé. Parmi les

conséquences de ces trois réalités, on peut parler d'un changement d'attitude concernant le travail, de la perception de l'âge et la vie en général (Leiphold et Voelpel, 2006). Cette évolution impose de nouveaux éléments aux entreprises. Dans ce contexte, on parle de la nécessité d'une modification des conditions de travail. Ces dernières peuvent s'exprimer par le renforcement de l'employabilité des individus et par des adaptations concernant la progression de carrière (Jorgensen, 2005). Le phénomène du vieillissement de la population interagit avec d'autres influences émergentes comme la compétition globale et les avancées technologiques. Beazley, Boenisch et Harden (2002) mentionnent sept forces qui ont un impact sur les entreprises et aggravent la problématique de la perte des connaissances. Parmi ces forces se trouvent la nouvelle économie, aussi appelée « *information age* » et le changement technologique et relationnel qui causent une redéfinition des emplois.

Les entreprises sont forcées de changer leur modèle d'affaires et de mettre en place une approche intégrée afin de composer avec tous ces défis (Voelpel, 2006). Ceci implique des mesures en ressources humaines, des changements dans les structures organisationnelles et la création de bonnes conditions de travail afin de respecter la santé des employés. Le concept « *vivre pour travailler* » devient le concept « *travailler pour vivre* » (Voelpel, 2006), c'est-à-dire que les individus cherchent de plus en plus l'épanouissement par leur travail. Cet épanouissement peut être acquis grâce à de nouvelles connaissances qui, parmi tous les éléments mentionnés ci-dessus, forment l'élément crucial pour ce mémoire.

« Avec le vieillissement des actifs, les pays de l'OCDE devront aussi compter de plus en plus sur la capacité des travailleurs se trouvant en milieu et en fin de carrière de répondre aux besoins nouveaux de compétences. Il sera donc d'autant plus nécessaire de donner au personnel âgé des meilleures chances d'acquérir de nouvelles connaissances et de mettre à jour des compétences anciennes pour pouvoir les réutiliser. » (OCDE, 1998, p. 135)

Dans la partie précédente, nous avons vu que les connaissances des individus constituent un actif intangible qui est essentiel pour une entreprise (Beazley, Boenisch et Harden, 2002 ; DeLong, 2004 ; McCauley et Seidmann, 2006). Evidemment le phénomène

du vieillissement de la population impose des difficultés aux entreprises. En effet, le départ des experts est une menace pour la protection des connaissances. Pour innover, il est nécessaire d'échanger des connaissances existantes et de créer de nouvelles connaissances. Dans ce sens, l'activité innovatrice joue un grand rôle pour la dimension stratégique, c'est-à-dire pour la compétitivité de l'entreprise. D'une perspective industrielle, la perte du savoir signifie une baisse de la productivité, du profit et elle peut également causer une frustration des employés (Beazley, Boenisch et Harden, 2002). Certaines industries sont plus touchées que d'autres. On observe un manque de diplômés en ingénierie et dans le secteur manufacturier. Des spécialistes hautement qualifiés partent à la retraite et emmènent leurs connaissances avec eux sans pouvoir les transmettre à un successeur qualifié. Les entreprises souffrent d'une perte des connaissances qui peut atteindre un taux important allant jusqu'à 8% par an dans le cas de Shell et BP (Young, 2006).

Lors de cette revue de littérature, le lien entre l'économie de la connaissance et la technologie a été démontré. A cet endroit, il nous reste à constater que la menace de la perte des connaissances est la plus forte pour le secteur de la haute technologie, notamment pour les entreprises pharmaceutiques, car il existe un manque d'ingénieurs qualifiés et de gestionnaires expérimentés (Foster, 2005). Principalement dans les départements de RD des entreprises, la perte d'expertise peut ralentir leur activité innovatrice qui est une force motrice centrale pour la plupart des stratégies des firmes aujourd'hui (DeLong, 2004). Avant de passer aux mesures pour répondre à la problématique de la perte des connaissances, il est intéressant de saisir l'impact du vieillissement de la population sur la gestion des connaissances des entreprises. Ceci être développé dans la partie suivante.

2.2.2. Le rôle des personnes d'âge mûr dans le contexte de l'économie de la connaissance

La question qui se pose en saisissant le rôle des personnes âgées dans le contexte de la gestion des connaissances est la suivante : « *En quoi consiste la valeur d'une personne d'âge mûr travaillant dans une entreprise de haute technologie ?* » Les premières notions qu'on associe à une personne âgée au travail sont peut-être sa maturité et son expérience. Ces éléments sont en effet importants. Poursuivons cette réflexion en prenant conscience des connaissances dont une telle personne dispose. Elle les accumule avec des années d'expérience dans une entreprise elles peuvent être de différentes natures. Dans le cas des entreprises de haute technologie, les connaissances spécifiques d'une personne jouent un rôle essentiel. Mais il est important d'en mentionner d'autre, comme les connaissances du fonctionnement de l'organisation, la compréhension de la culture d'entreprise, la capacité de prendre le rôle d'un mentor et l'autonomie sans avoir un fort besoin de supervision (Jaworski, 2005). Ces éléments peuvent faire partie des connaissances d'une personne âgée et ils sont importants pour décrire sa valeur pour l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans des paragraphes précédents, les entreprises ressentent une pression d'innover dans un environnement instable qui est marqué par des changements rapides. La valeur des personnes âgées est donc importante pour renforcer l'activité innovatrice. Cette valeur existe grâce à la formation, aux connaissances, à l'expérience, à la loyauté, à l'affectation et à l'engagement de ces personnes (Leibold et Voelpel, 2006). Il existe certaines expressions qui démontrent l'importance des personnes d'âge mûr. Dans la littérature anglophone on parle du « *retiring knowledge worker* » (McCaulley et Scidmann, 2005).

Plusieurs auteurs qui s'expriment sur la valeur des personnes âgées parlent de « *l'expertise* ». Comment peut-on définir cette dernière ? Elle peut être décrite comme un élément qui évoque plusieurs niveaux de connaissances relatives en une personne (Ackermann et al., 2003). On peut aussi parler de la capacité à reconnaître des structures et contextes et de la capacité à répondre à des situations inhabituelles en pensant plus loin

qu'une généralisation (Leonard et Swap, 2004). La définition la plus adéquate pour ce mémoire pour décrire le savoir d'un expert inclut les connaissances déjà existantes en l'individu ainsi que l'élément de l'interaction :

« Le savoir d'un expert est une fusion de savoir, de savoir-faire et de la réflexion construits de l'interaction sociale dans un cadre spécifique socioculturel. » (Gherardi et al. 1998 in Jorgensen, 2005)²

Dans la perspective de la gestion des connaissances, l'objectif est de transmettre cette expertise entre les individus et de faciliter la création de nouvelles connaissances grâce à cela. On pourrait même parler du partage d'expertise comme deuxième théorie de la gestion des connaissances (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003) ou de « *Continuity Management* » (Beazley, Boenisch et Harden, 2002). Les auteurs soulignent que l'expertise est surtout composée de connaissances tacites qui s'étagent sur plusieurs niveaux. De ce fait, la complexité de cette expertise nécessite des approches spécifiques dans l'entreprise afin de la transmettre. On reviendra sur les différentes approches proposées par la littérature ou adoptées par de grandes entreprises dans une partie séparée.

On constate que grâce à une multitude de connaissances accumulées pendant des années d'expérience, une personne âgée hautement qualifiée joue le rôle d'expert. En effet, son savoir et son réseau social établi constitue un atout très précieux pour la performance de l'entreprise (Ebrahimi, Saives, Holford, 2008). Certains auteurs s'expriment plus en détail sur le réseau social et le rôle que l'individu joue dans celui-ci. Selon Cross et Prusak (2002), il

² Traduction libre : « *Expert knowledge is a fusion of knowing, know-how and reflection constructed from social interaction within a specific socio-cultural setting (Gherardi et al., 1998).* »

faut identifier le rôle d'une personne, soutenir son activité et respecter sa place dans l'entreprise : une personne « *centrale* » peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, mais elle peut aussi la bloquer quand elle est surchargée ou à la mauvaise place. De la part des gestionnaires, il est préférable de prendre en compte le caractère individuel des personnes pour optimiser le réseau social et faire en sorte que chaque individu soit conscient de sa place dans ce réseau.

On constate qu'une personne d'âge mûr apporte une valeur importante pour l'entreprise. Les capacités ou l'expertise d'une telle personne devraient être reconnues et exploitées à leur juste valeur et retenues, en tenant compte du réseau social à l'intérieur de l'entreprise. Par la suite, on va explorer la valeur des personnes d'âge mûr (PAM) de façon plus détaillée et aussi faire le lien avec les approches japonaises qu'on a décrit préalablement. La prochaine partie va illustrer les approches existantes dans la littérature pour répondre à la problématique de la perte de cette valeur quand les employés partent à la retraite.

2.2.3. Les approches contemporaines concrètes du transfert intergénérationnel de connaissances

Cette partie va présenter les différentes approches proposées par divers courants de la littérature. La littérature appelle à une reconnaissance de la problématique du vieillissement de la population dans le contexte de la gestion des connaissances par les entreprises. Il y a quelques années, on craignait que les gestionnaires ne soient pas préparés à traiter ce phénomène (Kröll, 2003). On observait une incapacité à retenir le savoir crucial. En tant que chercheur qui examine la situation aujourd'hui, il est important de vérifier si cette crainte existe toujours. Les propositions sur la façon de répondre à cette problématique vont de l'élaboration des plans d'action des grandes organisations (Jorgensen, 2005) à des

propositions où l'accent est mis sur le partage d'expertise (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003 ; DeLong, 2004; McCauley et Seidmann, 2005 ; Young 2006). Il existe des approches plus concrètes qui présentent une technique en particulier pour transmettre les connaissances des experts. Certains auteurs proposent plutôt les approches intégrées, impliquées à long terme, qui changent la façon de faire, le rôle des gestionnaires et les valeurs dans les organisations. Dans cette partie, ces différentes approches opérationnelles vont être présentées en allant de l'approche concrète à une perspective plus globale qui prend en compte la société qui entoure les entreprises.

Une des possibilités de transmission des connaissances consiste en l'entretien avec l'expert. Celui-ci externalise alors les connaissances cruciales pour qu'elles puissent être transformées en « *best practice* » (McCauley et Seidmann, 2005). La question qui se pose est celle du moment idéal pour transmettre et récupérer le savoir d'une personne qui est proche de la retraite, un « *retiring knowledge worker* » (RKW). Les auteurs constatent que les meilleurs performeurs actualisent leur savoir, appelé « *sauce secrète* » (angl. « *secret sauce* ») en l'appliquant dans des situations différentes qui les forcent à apprendre de nouvelles choses. Par conséquent, l'aspect important du transfert des connaissances par entretien d'expert n'est pas simplement le stockage de ces dernières, mais la mise en application directe qui doit être assurée à titre de première étape (McCauley et Seidmann, 2005 p. 36). L'objectif principal de ce transfert est d'identifier le savoir crucial pour chaque entreprise et de le retenir, ce qui peut aussi être appelé une stratégie de rétention (Young, 2006). Cette méthode devrait être individuelle à l'entreprise et supporter la stratégie de gestion des connaissances en général tout en étant intégrée. Young considère le savoir crucial comme un actif essentiel de chaque entreprise et dresse une matrice de connaissances (Figure 2.3) qui classe les connaissances et décrit le mode de transfert pour chaque catégorie. La rétention des connaissances est perçue comme la technique la plus difficile à cause de la complexité des connaissances et des aspects humains comme la sympathie, le comportement social et autres (Ackermann Pipek et Wulf, 2003 ; Young, 2006). Il s'agit des connaissances qui sont difficilement remplaçables et où le risque de la perte est très élevé. La rétention des

connaissances peut aussi être présentée comme « *partage d'expertise* » et vue comme deuxième théorie de gestion des connaissances (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003).

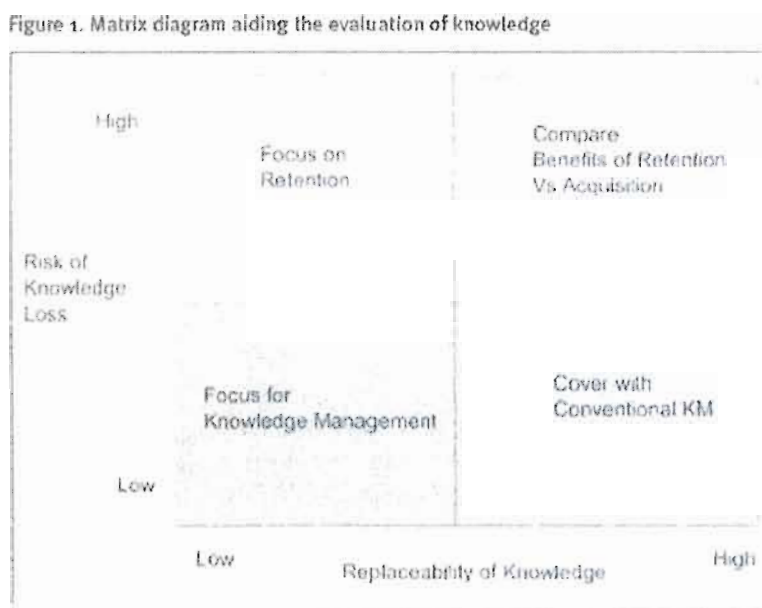


Fig. 2.3 L'évaluation des connaissances

(Source : Young, 2006, p. 29)

Young s'appuie également sur les entrevues d'experts et décrit des points importants à respecter. Il souligne qu'il ne s'agit pas seulement de la transmission du savoir spécifique mais aussi des émotions liées à des connaissances. Pour remédier à ceci, l'auteur suggère d'offrir plusieurs manières de codification comme le matériel audio ou vidéo, ce qui améliore le transfert sur plusieurs niveaux. Young développe un modèle de la structure du processus de la rétention des connaissances et si on met sa démarche dans le contexte des approches japonaises, elle serait alors plutôt attribuée à la phase de l'externalisation des connaissances.

Un autre modèle, qui nous intéresse ici, s'oriente plus vers la compétence de l'individu et le développement de sa sagesse (Beazley, Boenisch et Harden, 2002). Selon les auteurs, la sagesse se développe au fur et à mesure de l'expérience de l'individu : les données initiales se transforment en information, connaissance, compétence et finalement en sagesse. Ils définissent la compétence comme un savoir intégré et internalisé, développé par l'interaction sociale. L'intégration des connaissances multiples est en effet nécessaire pour la réussite des tâches complexes. On peut parler de compétence si la personne est capable d'appliquer son savoir dans une situation donnée. Pour arriver à l'état de sagesse, l'individu doit encore passer à une étape supérieure. La compétence d'une personne est encore enrichie par l'expérience, la pratique et la maturité. Ceci amène à la capacité d'un jugement extraordinaire, une vue très profonde, une perspective holistique qui facilite la prise de décisions dans des situations hautement complexes. Ces dernières changent rapidement et demandent un équilibre entre des objectifs à long terme et des besoins à court terme (Beazley, Boenisch et Harden, 2002, p.22). Les auteurs mentionnent la nécessité d'un transfert de connaissances opérationnelles suivi par un processus d'acquisition et de création des connaissances sans préciser l'outil du transfert.

DeLong (2004), auteur d'un ouvrage remarquable sur le danger de la perte des connaissances, mentionne également l'importance d'une stratégie de rétention. Il illustre les difficultés existantes comme par exemple un conflit de valeurs entre les personnes d'âge différent. Idéalement, la stratégie de rétention devrait être intégrée dans la vie quotidienne d'une entreprise afin d'éviter un effort de plus pour les employés. L'auteur présente une approche où l'aspect relationnel joue un rôle clé, une approche qui ne défend pas un outil ou une seule pratique comme étant pertinent pour cette forme de transfert. DeLong s'exprime aussi sur le moment qui suit le départ à la retraite et constate qu'il est essentiel de rester en contact, par exemple grâce à la création d'un réseau d'anciens ou de diplômés (« *alumni* »).

On constate que de nombreux auteurs s'expriment sur le sujet et qu'ils présentent des outils ou approches différents pour gérer le défi de la gestion des connaissances. Il existe également plusieurs entreprises qui reconnaissent l'importance de cette problématique. Dans le secteur de la haute technologie, on peut citer des exemples pertinents comme IBM avec leur approche de « *Gray matter matters* » (Casher et Lesser, 2003), la multinationale Airbus qui travaille avec une technique appelée « *Expert debriefing* » (Katzung, 2006) ou une autre entreprise aéronautique qui, avec la mise en place d'un modèle appelé « *Catalyst engagement* », voudrait accélérer la communication, la résolution des problèmes, la croissance et l'innovation (Harris, 2006, p. 31). Cependant, avec la difficulté du transfert et la particularité de l'entreprise qui impose une stratégie individuelle à celle-ci (Young, 2006), la problématique devient plus complexe et mérite la prise en compte de plusieurs facteurs et conditions.

Jorgensen (2005) propose une adaptation des conditions de travail afin de gérer les tendances sociales et démographiques. Il souligne qu'il faut s'adapter à des conditions qui changent avec l'âge et avec l'économie de la connaissance et propose par exemple de renforcer l'employabilité et d'avoir une meilleure gestion de carrière. Son approche va plus loin que la stratégie de rétention. Afin de traiter tous les défis sociaux et démographiques, il faut créer des structures qui supportent l'échange des connaissances et la créativité. Les employés devraient être flexibles et autonomes, avoir des opportunités et la possibilité de s'inspirer. Pour ceci, l'organisation devrait fournir une base qui favorise la confiance, la discrétion, la satisfaction et l'engagement des employés. Il souligne qu'il est important de ne pas isoler les employés âgés ou les jeunes. Selon Jorgensen, la difficulté est dans l'intégration, il existe une diversité entre les employés dont les organisations ne profitent pas.

Or, dans les théories japonaises de la création de connaissances, l'aspect de l'intégration joue un rôle clé. Nonaka et Takeuchi (1995) critiquent ainsi la dichotomie, une façon de penser qu'on trouve dans la culture occidentale. Les auteurs y observent une tendance à choisir entre les différences, les contradictions sans penser à l'intégration de ces

dernières. La clé du passage des connaissances profondes (tacites) se trouve dans l'interaction entre les personnes. Cette interaction représente une possibilité d'échanger et d'intégrer des différences, car on regarde un problème de plusieurs perspectives (Nonaka et al, 2006). L'interaction peut être facilitée quand il existe la possibilité de socialiser. On retrouve ici le concept du *ba*, un endroit commun qui permet aux employés de socialiser et d'échanger leur savoir (Nonaka et Toyoma, 2005; Nonaka, Voelpel et Von Krogh, 2006). Concrètement, on peut penser à des rendez-vous en face à face ou à des programmes de « mentoring » qui visent un transfert des connaissances étendu sur une période plus longue. Ceci rejoint l'idée de « *learning-by-doing* » (Leonard et Swap, 2004 ; cf. 2005).

La difficulté avec l'interaction sociale consiste à réunir les différents *bas* et à se servir des connaissances créées à long terme (Nonaka, Voelpel et Von Krogh, 2006). La réussite du transfert des connaissances passe également par la volonté des personnes âgées de soutenir celui-ci (Harris, 2006). Comme explique Jorgensen (2005), c'est à l'entreprise de voir quelle est la meilleure manière de renforcer ceci.

Après avoir effectué une synthèse des approches pragmatiques existantes, on observe une tendance à aller plus loin que l'implantation d'une technique pour effectuer le transfert des connaissances. Parmi divers éléments significatifs, on peut citer l'intégration ainsi qu'un choix des approches visant le long-terme comme par exemple une adaptation des conditions de travail. Plusieurs auteurs allemands nous donnent une idée du changement des structures (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006). Ils proposent une réforme des conditions de travail basé sur cinq piliers. Ce modèle va être présenté en détail dans la partie suivante.

2.2.4. La gestion d'une force de travail vieillissante – une approche multidisciplinaire

Cette partie va présenter une approche multidisciplinaire de la gestion d'une force de travail vieillissante. Elle se compose de cinq piliers. Le premier relève des connaissances sur lesquelles ce mémoire met l'accent. Les autres piliers vont être présentés brièvement afin de démontrer que la considération de la gestion des connaissances isolée a comme résultat une image incomplète de la vie dans les organisations.

Le premier élément proposé par les auteurs vise un changement de l'image des personnes âgées existant dans les esprits. Souvent, on suppose que les personnes d'un même âge se ressemblent beaucoup, mais il existe des différences importantes. Toutes les personnes âgées ne sont pas fermées aux nouveautés ou à la technologie et elles n'éprouvent pas toutes des difficultés de mémorisation ou des problèmes de santé. Souvent, c'est même le contraire qu'on constate et on trouve des personnes très ouvertes au changement, très flexibles, passionnées et productives (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006). Il revient aux gestionnaires de reconnaître la variété existante dans l'entreprise et d'adapter les structures en fonction de cette variété. Par exemple, on devrait répondre aux besoins des personnes âgées en offrant un travail ou un départ à la retraite flexible, et on devrait reconnaître officiellement la valeur des compétences des personnes âgées. Ceci fait référence à la section 2.2.2 appelée « Le rôle des personnes d'âge mûr dans le contexte de l'économie de la connaissance ». L'approche de Früchtenicht, Leibold et Voelpel présentée dans cette section va plus loin en décrivant l'intégration des personnes âgées dans les entreprises et le rôle que les organisations devraient jouer face à cette problématique.

Le deuxième pilier est formé par la gestion des connaissances et se retrouve parmi trois autres éléments que sont : la gestion de la santé, la création d'un environnement de travail et la gestion des ressources humaines. Pour la gestion des connaissances, les auteurs proposent

un modèle de quatre phases (Figure 2.4) et par la suite un cadre d'action de la rétention des connaissances. La première phase concerne l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise, suivie du recrutement de personnes performantes. L'entreprise devrait faire l'effort de fidéliser ses employés et en troisième étape de capturer leurs connaissances et de les transmettre. Ici, les auteurs proposent plusieurs techniques comme du « *storytelling* », le mentorat (« *mentoring* ») ou des communautés de pratiques qui rappellent les concepts déjà présentés. La quatrième phase s'oriente vers l'application et l'évaluation des connaissances des employés. Les auteurs présentent les erreurs qui peuvent être commises avec la rétention, comme le manque de soutien de l'entreprise ou d'une stratégie précise (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007).

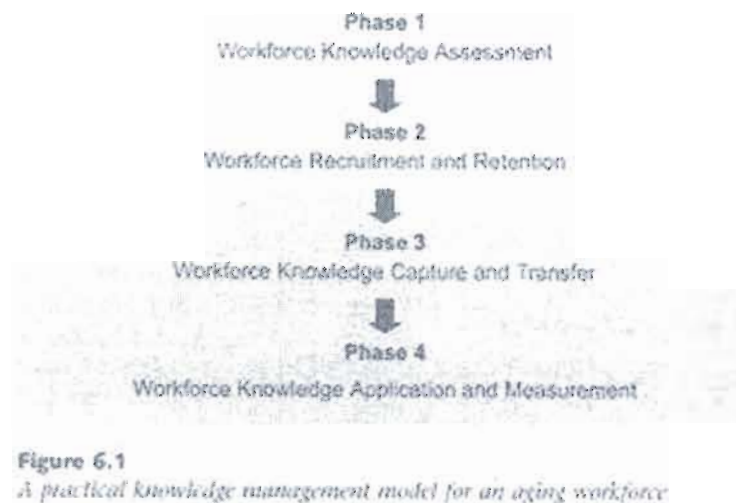


Fig. 2.4 Force de travail vieillissante

(Source : Leibhold et Voelpel, 2006, p.114)

Le cadre d'action consiste en six éléments cruciaux. L'entreprise devrait partir d'une évaluation des actifs intellectuels humains. Ceci est idéalement complété avec une planification de carrière et de succession, initiative qui devrait être prise par les ressources

humaines afin d'assurer l'emplacement optimal des porteurs de connaissances. Ces éléments devraient être soutenus par des processus de partage des connaissances et de la technologie d'information, mais les auteurs soulignent que les solutions technologiques ne peuvent jamais soutenir une stratégie de rétention des connaissances toute seule. Il faut surtout respecter les aspects interpersonnels. Le départ à la retraite des personnes devrait être bien planifié et effectué en plusieurs étapes. Pour le dernier élément, les auteurs suggèrent de garder le contact avec les personnes retraitées, par exemple en créant des réseaux « *alumni* » ou de partiellement embaucher les experts comme consultants. Les auteurs soulignent que l'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie globale de l'entreprise est cruciale et ils mettent l'accent sur l'existence de barrières qui peuvent empêcher sa réussite.

La crainte que les gestionnaires ne soient pas prêts à répondre à la problématique du transfert de connaissances intergénérationnel n'existe donc plus de la même façon qu'en 2003 (Kröll, 2003). De nombreux cas d'entreprises qui ont développé une stratégie de rétention sont connus et plusieurs auteurs proposent des solutions opérationnelles via des modèles et des propositions des conseils. Néanmoins, quelles difficultés rencontre-t-on sur le terrain ? Nous proposons de les décrire plus en profondeur dans la prochaine section.

2.2.5. Les difficultés attachées au rôle des PAM dans le contexte de gestion des connaissances

Les sections précédentes illustraient le fait que le transfert des connaissances est une chose très complexe, car souvent la connaissance est tacite majoritairement, ce qui rend sa codification extrêmement difficile (Harris, 2006). Nous avons vu avec les approches concernant l'expertise que le savoir d'une personne est composé de plusieurs couches (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003), qu'il se développe au fil du temps (Beazley, Boenisch et Harden, 2002) et qu'il faut avoir une base pour le transmettre. Les auteurs Harris et Seidmann

(2006) choisissent une citation qui souligne un autre aspect important qui est également lié au caractère tacite de la connaissance : « *Ce qui fait qu'un expert est un expert est le fait qu'il n'a pas besoin de penser à ce qu'il sait* » (« *What makes an expert an expert is they don't have to think about what they know* », Jerry Gschwind, vice président : Enterprise Solutions).³ Il est important de trouver le meilleur mode de transfert, c'est-à-dire de créer les conditions nécessaires et de choisir la méthode et le moment adéquat pour le commencer. On constate qu'il est nécessaire de comprendre et transférer l'expertise afin de protéger l'ensemble des connaissances.

De plus, avec l'approche présentée ci-dessus, les auteurs mentionnent des barrières importantes (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006, p. 109 - 145). Non seulement il existe la difficulté du caractère implicite, mais aussi celle de connaître les savoir cruciaux pour l'entreprise ou d'évaluer le risque d'en perdre. Souvent les firmes ne sont pas non plus conscientes du coût en termes de perte des connaissances d'un expert qui quitte l'entreprise. Il existe également d'autres priorités que la gestion des connaissances à ce niveau. Dans ce cas, un seul département est impliqué (ex. IT, GRH), ce qui ne suffit pas pour réussir. Le risque que les entreprises ne « trouvent » pas de temps à consacrer à la gestion et à la rétention des connaissances constitue une autre barrière. Enfin, le fait qu'on ne parle pas juste du transfert des connaissances, mais aussi de l'acquisition apporte une autre limite. Leonard et Swap disent qu'il faut une base pour acquérir du savoir, ce qui signifie la compréhension de la capacité d'apprentissage de la part des gestionnaires. Früchtenicht, Leibold et Voelpel (2007) répondent qu'il faut connaître la capacité de résolution des problèmes chez les jeunes pour savoir s'ils peuvent appliquer les connaissances acquises dans un contexte donné.

³ Traduction libre de l'anglais (Harris, 2006, p.32)

2.2.6 Le transfert du savoir : une gestion intergénérationnelle des connaissances

Une autre difficulté liée à la problématique de recherche est la différence d'âge sur laquelle s'expriment plusieurs auteurs. Cette différence peut être la cause d'un conflit de valeurs entre les générations (De Long, 2004). Mais avant de se poser la question des différentes valeurs entre les générations, il faut se poser la question suivante : « Comment se définit une génération ? »

Selon Filipczak et al. (2000) qui analysent les divergences entre des employés d'âge différent d'une perspective américaine, les personnes d'une même génération partagent les mêmes expériences de vie clés. Une génération se définit par des goûts, opinions et expériences communs, une cohorte de génération étant marquée par le temps (Filipczak, Rainer, Zemke, 2000; p.16). Selon les auteurs, il existe deux manières différentes de gérer les générations : premièrement, la « *communication agressive* », qui d'une part renforce le dialogue entre des employés d'âge différent et permet la compréhension, et deuxièmement, la « *valorisation des différences* », qui constitue une force à exploiter par l'entreprise. Ici, on retrouve l'idée de l'intégration qui est également soulevée par les Japonais. Sans nécessairement mettre l'accent sur la gestion des connaissances, les auteurs américains développent un modèle prenant en compte les différentes générations qui fusionnent dans une organisation. Ce modèle appelé « ACORN » contient cinq éléments principaux : l'Accommodation des différences entre les employés, la Création d'un choix des postes de travail, des Opérations partant d'un style de gestion sophistiqué, le Respect des compétences et initiatives et l'intention de Nourrir la rétention. À titre d'exemple, les auteurs présentent une compagnie de télécommunication qui renforce la créativité des employés de tout âge.

Un auteur allemand reprend l'idée des différences entre les générations dans une perspective d'avantage tournée vers la gestion des connaissances. Pour Schütt (2006), un

renouvellement des valeurs et de la culture s'effectue tous les 10 ans et les personnes entre 20 et 30 ans influencent la société avec leurs propres valeurs. En gestion des connaissances, les particularités des générations doivent être respectées afin d'éviter des conflits entre les générations. Ceci signifie par exemple que les jeunes doivent être amenés à reconnaître l'importance de la valeur du savoir des PAM en régression. Dans le cas de l'Allemagne, il existe une situation particulière : la génération après-guerre est fortement marquée par la période de la reconstruction où les individus faisaient face à un travail difficile. Par la suite, cette génération expérimenta une période de croissance et d'aisance marquant leurs valeurs et formant leur comportement (Schütt, 2006). Cette génération fait actuellement face à la génération X qui peut être décrite comme étant individualiste et concurrentielle. Cette confrontation des valeurs amène des dimensions importantes pour la gestion des connaissances qui, selon Schütt, devrait assurer l'attachement durable à l'entreprise, permettre à la génération après-guerre de comprendre le quotidien et de garder la compréhension du contexte.

En parlant des difficultés qui existent à cause de la présence de plusieurs générations dans la même entreprise, on devrait aussi s'interroger sur l'image ou sur la perception dans la société de ces dernières. Différents auteurs mentionnent l'existence de valeurs différentes qui se créent avec le temps (Filipczak, Rainer, Zemke et al, 2000 ; Schütt, 2006). Et nous avons vu l'exemple de l'Allemagne où les événements historiques ont eu un impact sur les êtres humains dans les organisations. Mais peut-on généraliser en parlant des valeurs communes d'une génération? Il est important de prendre de la distance sur les *aprioris* existant sur les différentes générations (Leibold et Voelpel, 2006). Lors de cette revue de littérature, plusieurs approches de la gestion des connaissances étaient présentées. Ces dernières incluent le transfert des connaissances entre les employés des différentes générations et aussi la recreation du nouveau savoir. Ici, on tient à souligner que le transfert, mais surtout la recreation des connaissances nécessite une bonne compréhension des détails comme par exemple la façon d'apprendre dans des âges différents (Früchtenicht, Roßnagel et Voelpel, 2007; Leonard et Swap, 2005). Quand on parle d'une image d'une génération, on parle d'un « *mindsetting* » (Leibold et Voelpel, 2006) qui existe dans la société. L'attention particulière

qu'il faut porter à cet élément était illustrée dans la partie précédente. Nous allons revenir sur l'image de la génération dans le chapitre suivant qui illustrera la relation entre les générations en Allemagne et au Québec.

Avec les exemples proposés, on comprend la complexité de la problématique à laquelle font face les entreprises et surtout les entreprises technologiques qui dépendent du savoir très complexe de leurs employés. Les différentes analyses qui décrivent la valeur des personnes âgées pour les entreprises et les approches qui répondent à la problématique listent différents facteurs clés de réussite du transfert de connaissance intergénérationnel. Par exemple, la pensée japonaise se focalise sur les aspects humains et individuels et leur intégration dans l'ensemble de l'organisation. Dans les approches allemandes, ces éléments peuvent être retrouvés en partie et on inclut également plusieurs facteurs sociétaux ainsi que l'attachement des employés à l'entreprise qui jouent un rôle quand on s'approche de la problématique de la gestion intergénérationnelle des connaissances (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006; Schütt, 2006). Ceci amène à l'idée que la réussite de l'intégration des connaissances dépend aussi de la culture, ce que nous examinerons plus en profondeur. Le chapitre suivant traitera en effet des différences culturelles entre les sociétés qui sont le sujet de cette étude : le Québec et l'Allemagne. Il fournira une définition de la culture et, par la suite, il portera sur la relation existante entre la culture d'un pays et son style managérial et le processus de gestion des connaissances intergénérationnel.

2.2.7 Le concept des « deep smarts » et son lien avec l'économie de la connaissance

La notion de l'expertise paraissait déjà dans certains ouvrages qui traitent de la question de l'âge dans un contexte de gestion des connaissances. Cette notion était encore poussée avec le concept des « *deep smarts* » (Leonard et Swap, 2004). Ce concept est basé sur l'expertise d'une personne, l'élément clé étant son expérience. L'ensemble des

expériences acquises lors de la vie d'une personne forme des connaissances tacites qui facilitent une certaine perspicacité. Cette dernière est encore modifiée par des valeurs personnelles et des forces sociales (Leonard & Swap, 2005b, p. 2).

Une personne détenant des « *connaissances enfouies* » (*deep smarts*) dispose de la capacité d'un bon jugement, ce qui implique la combinaison d'un savoir explicite et tacite (Leonard et Swap, 2004). Ces capacités sont plus basées sur le savoir-faire que le « know-what » et d'avantage sur la reconnaissance des structures que la connaissance des faits. Les connaissances enfouies (*deep smarts*) peuvent être décrites comme étant un savoir très contextuel qui rend possible la compréhension des relations complexes et interactives et la prise de décisions d'un expert qui sont basées sur une compréhension des systèmes, mais aussi sur des détails (Leonard et Swap, 2005b). Les auteurs qui décrivent le concept expliquent que les « *deep smarts* » permettent de se rapprocher le plus possible de la sagesse, en partant d'un contexte managérial. Le terme de la sagesse joue aussi un rôle pour les théories de Nonaka et sera précisé dans la section 2.2.7.

Les « *deep smarts* » ne peuvent pas seulement être acquises par une éducation formelle. L'éducation est certes un élément crucial et sert à nourrir et faire croître les « *deep smarts* ». Avec beaucoup d'engagement, ces connaissances « *enfouies* » peuvent être transmises ou recréées. L'accumulation de l'expérience est la façon principale dont les « *deep smarts* » se créent ; ce sont donc surtout des personnes plus âgées qui ont développé ces capacités. C'est la variété des situations vécues pendant plusieurs années qui leur facilite un bon raisonnement sans grand effort (Leonard et Swap, 2004 ; Leonard et Swap, 2005b :2, Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006).

A cause du vieillissement de la population et des départs en retraite, le risque de perdre les « *deep smarts* » est élevé pour les entreprises. Selon Leonard et Swap, une organisation

devrait réfléchir aux formes d'apprentissage interne afin de pouvoir transmettre les « *deep smarts* ». Même si l'interaction entre les employés est facilitée, il n'existe pas une garantie que ce transfert s'effectue avec succès. Selon Leonard et Swap, dans le cerveau de l'être humain doivent déjà exister des conditions qui permettent l'acquisition de nouvelles connaissances, c'est à dire des connaissances qui forment une base pour le nouveau savoir acquis. Ceci rejoint l'idée que la rétention des connaissances n'est pas de grande valeur si ceux qui y ont accès ultérieurement (les successeurs) n'ont pas la capacité de les interpréter ou de s'en servir de façon efficace (DeLong, 2004, p.41).

Leonard et Swap proposent le concept de « *learning-by-doing* » en tant qu'approche qui facilite le transfert des « *deep smarts* ». Si elles peuvent être transférées d'une personne à l'autre, il s'agit d'une recréation des connaissances tacites (Leonard et Swap, 2004 ; cf. 2005). Dans le concept des « *deep smarts* », on retrouve également des éléments stratégiques. Le savoir-faire transmis constitue un actif permanent qui pourrait provoquer une nouvelle idée de produit ou un processus d'affaires (Leonard et Swap, 2004). Il s'agit d'assurer l'activité de l'innovation.

2.2.8. Le rapport entre l'approche du leadership phronétique et le concept des

« *deep smarts* » : description de la valeur des personnes âgées pour l'entreprise

Le concept des « *deep smarts* » rappelle le concept de la phronésis qui était illustré dans la partie de la gestion des connaissances. Nous avons qu'une personne qui dispose de phronésis est capable de synthétiser des connaissances universelles et particulières dans une situation concrète. Ceci correspond à l'idée sous-jacente du concept des « *deep-smarts* » qui parle d'un savoir contextuel. Les personnes se servent d'expériences accumulées, devenues des connaissances tacites ou explicites. On peut ajouter que la phronésis ne se décrit pas juste par des connaissances accumulées, mais on parle d'une expérience. Il s'agit d'une expérience

qui englobe beaucoup plus que l'expérience du travail. On la décrit comme l'expérience d'un être humain qui inclut l'ensemble des leçons apprises par tous les aspects de la vie (Nonaka et Toyama, 2007).

Dans la partie portant sur les « *deep-smarts* », nous avons vu que ce sont souvent les personnes âgées qui disposent de ces capacités. Une autre idée importante qui joue un rôle au niveau stratégique de l'entreprise est l'innovation permanente qui est nécessaire afin de développer un avantage compétitif (Leibold et Voelpel, 2006 ; Kohlbacher, Leibold et Voelpel, 2007 etc.). Ceci ramène à s'interroger sur la relation entre l'âge de l'individu et l'innovation. Cette relation peut être décrite comme productive et asymétrique à la fois (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006). Les « *deep smarts* » ou autrement dit la sagesse dans le monde du management ont un impact positif sur l'innovation. Leonard et Swap (2004) parlent d'un état de maturation des connaissances qui constitue une valeur importante pour l'entreprise. Par contre, l'âge et l'expérience attachée à cet état peuvent également inhiber l'innovation à cause d'une pensée conservatrice des personnes. Il se peut qu'à cause de l'expérience déjà acquise une personne n'accepte pas de modifications, ce qui aurait comme conséquence une ignorance de la créativité et des idées innovatrices. En conséquence, le management d'aujourd'hui devrait comprendre la relation entre l'âge et l'innovation. Le transfert et la recreation des connaissances devraient faire partie des implications managériales et on devrait également viser une adaptation de l'environnement, par exemple par une modification du système de retraite (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006).

Quand une personne dispose des « *deep smarts* », cela signifie qu'elle a développé une sagesse pratique (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006). On voit plutôt ces capacités dans le contexte des affaires, « *as close to wisdom as business gets* » (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006 ; Leonard et Swap, 2005b). Le concept de la phronésis est plus large. On parle aussi de la sagesse pratique ou de la prudence, mais un élément qui se rajoute encore à ceci est la morale.

Les décisions d'une personne sont basées sur son éthique et ses valeurs extrêmement développés grâce à ses connaissances tacites très précieuses. On dépasse alors le contexte des affaires et on constate que la phronèsis touche à des aspects très profonds en une personne. Dans la partie portant sur la valeur d'une personne âgée, certains éléments ont déjà été décrits. Le concept de la phronèsis montre qu'on parle d'une valeur extraordinaire qui doit être protégée et recrée. Cette valeur se trouve naturellement en une personne, mais elle doit être stimulée dans une organisation.

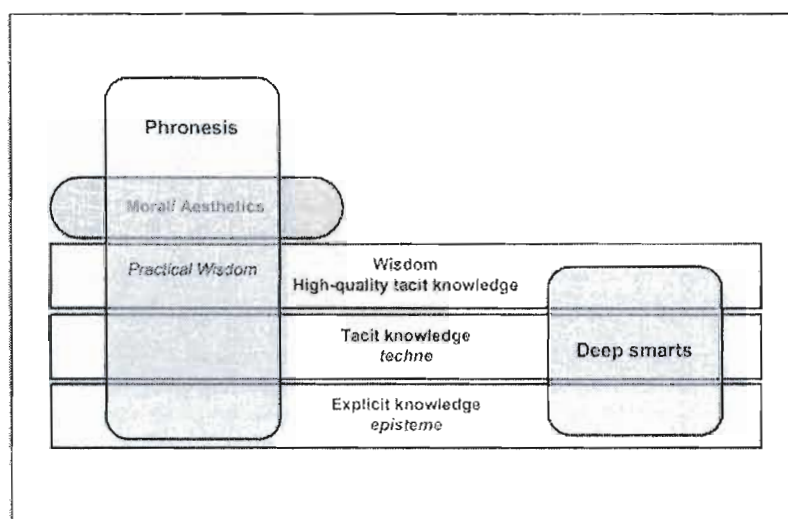


Exhibit 2: Phronesis and deep smarts

Figure 2.5 Relation entre les « deep smarts » et la phronèsis

(Source : Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006, page 17)

Les auteurs qui font le lien entre le concept de la phronésis et la gestion stratégique des entreprises soulignent la nécessité d'une recréation des « *deep smarts* », de la phronétique, d'un savoir tacite d'une grande valeur, ce qui est une tâche stratégique importante pour toute organisation (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006, p.37). Pour ceci, il faut cultiver la phronésis déjà existante chez les employés. L'entreprise devrait fournir un mécanisme d'apprentissage par des expériences de haute qualité. Avec le processus SECI expliqué précédemment, ceci est possible. En communiquant la vision et les idéaux de l'entreprise régulièrement, des connaissances peuvent être créées et développées au fur et à mesure afin de se transformer en sagesse. Le vieillissement, l'expérience et la maturation rendent utile le processus SECI (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006 ; Nonaka et Toyoma, 2007).

Le fait que le concept de la phronésis soit basé sur la partie tacite de la connaissance, la connaissance profonde, le jugement et des valeurs d'une personne nous amène à penser que cette connaissance ne se crée pas nécessairement sur une base individuelle. L'importance des valeurs est particulièrement intéressante, car celles-ci se forment aussi en interaction entre l'individu et son environnement. Dans le prochain chapitre nous allons mettre d'avantage l'accent sur l'environnement de l'individu. Nous allons introduire la notion de la culture et déterminer des facteurs sociétaux qui peuvent être pertinents pour notre problématique de recherche.

2.2.8. Synthèse : apports du chapitre

Avec l'examen de deux piliers essentiels pour cette recherche, la gestion des connaissances et le vieillissement de la population, ce chapitre permet de saisir la difficulté du transfert intergénérationnel des connaissances et la complexité du phénomène étudié. La présentation du phénomène de l'économie de la connaissance permet d'abord une compréhension approfondie de l'importance de la connaissance pour les entreprises. Pour enrichir cette affirmation, nous avons soulevé le modèle SECI, ses conditions et ses composantes qui sont nécessaires pour l'analyse que nous effectuerons plus tard. Nous nous sommes interrogés sur

la sous-question : *comment le modèle SECI avec ses composantes se traduit-il dans les entreprises allemandes et québécoises dans un contexte de transfert intergénérationnel des connaissances ?* Ce questionnement a été suivi d'une discussion sur la valeur d'une personne d'âge mûr (PAM) dans le contexte de l'économie de la connaissance. Nous avons présenté une variété d'approches, allant de méthodes très concrètes jusqu'aux démarches multidisciplinaires. L'interrogation sur l'individualité d'une personne qui dispose de valeurs personnelles nous amènera au prochain chapitre portant sur les différences culturelles.

CHAPITRE III

LA REVUE DE LITTÉRATURE – PARTIE B

Les différences culturelles : éducation, management et relation intergénérationnelle

3.1 Les différences culturelles – introduction

Dans la partie précédente, nous avons identifié l'élément de la culture comme étant un des éléments pertinents à examiner pour aborder la problématique de ce mémoire. Nous allons débiter cette réflexion avec une définition de la culture et quelques réflexions sur le rôle de la culture dans notre société. Par la suite, nous allons examiner le lien entre la culture nationale et le style managérial d'un pays, c'est-à-dire que nous allons essayer de comprendre l'impact de la culture sur la gestion des organisations. Ensuite, nous allons comparer les deux sociétés qui nous intéressent, l'Allemagne et le Québec. Pour ce faire, il semble être utile de se référer à des travaux de Geert Hofstede qui, avec son étude effectuée dans de nombreux pays, a marqué le champ disciplinaire du management interculturel.

Nous allons donc présenter un bref aperçu de la culture développée par Hofstede et le raffiner à l'aide de plusieurs ouvrages qui nous permettront d'en apprendre plus sur les particularités de chaque culture. En détectant les différences culturelles et managériales entre l'Allemagne et le Québec nous allons mentionner quelques éléments fondamentaux qui sont importants pour soutenir la question de recherche et pour présenter le cadre conceptuel.

3.1.1 La culture : une définition

Il existe plusieurs définitions de la culture et dans le cadre de ce mémoire quelques éléments clés qui paraissent comme pertinents pour ce travail seront présentés. Il s'agit surtout d'une mise en relation entre la société, la culture et l'individu. L'auteur hollandais Geert Hofstede qui a fortement marqué la littérature sur ce sujet voit la culture comme un *acquis* par la socialisation nationale. Il la décrit comme une « *programmation mentale* » des êtres humains qui distingue les membres d'un groupe social d'un autre. Il s'agit d'un système de valeurs entretenues collectivement.⁴ On pourrait donc dire que la culture « *...représente en conséquence une réserve collective de savoir. Par interaction socialisatrice et par expérience, l'individu élabore un système émotionnel et cognitif spécifique à la société.* » (Barmeyer, 2007, p. 8)

L'idée des valeurs et des symboles communs est également soutenue par Kroeber et Kluckholm (1952, p.181) qui décrivent la culture comme étant l'ensemble de plusieurs modes structurés de penser, de ressentir et de réagir. Ces modes sont principalement acquis et transmis par des symboles, qui représentent les accomplissements caractéristiques de groupes

⁴ (Hofstede, 1982, p.24; Hofstede, 2001, p.9)

humains, y-compris leur incarnation en artefacts. Pour ces auteurs, le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (ex. historiquement dérivées ou sélectionnées) et surtout des valeurs qui y sont attachées.⁵

La culture peut être décrite comme « *phénomène social transcendant l'individuel* » (Barmeyer, 2007, p.11). Une description du terme de la culture qui nous semble encore plus pertinente est celle de Geertz (1973) qui la décrit comme système d'interprétation. Les individus communiquent, maintiennent et partagent leurs connaissances grâce à la culture qui forme un « *inventaire sémantique* ». En conséquence, on peut constater que l'environnement sociétal aide les individus à interpréter les symboles et valeurs et à leur attribuer collectivement une réalité vécue. La culture permet le lien social qui unit des acteurs et leur fait comprendre une action (Deval, 1993). On parle d'un « *tissu social* », la culture ayant un caractère collectif et communicatif (Barmeyer, 2007 qui s'inspire de Geertz, 1973). Les relations humaines, la répartition du pouvoir et la force d'autorité diffèrent d'une société à l'autre. Souvent les individus ne sont pas conscients de ce « *tissu social* », la manière d'interpréter les relations humaines ou de répartir le pouvoir. On parle aussi du caractère non-conscient de la culture ancrée en nous. On parle de « *codes culturels cachés* » (Deval, 1993 p.17), leur existence signifiant que les humains attribuent un sens à chacun des éléments constitutifs de la culture.

La culture nationale a un impact important sur plusieurs facteurs sociétaux et peut également servir comme élément explicatif de ceux-ci (Lawrence, 1980). Elle est produite et reproduite dans de nombreuses institutions et structures relativement stables, qui influent

⁵ Traduction libre de l'anglais : « Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values.»

ensemble sur les membres des sociétés et sur leurs actions (Hofstede, 2001, p.20). Ceci est intéressant pour cette étude, car l'objectif est de comprendre le lien entre la culture et les approches managériales dans les organisations, plus précisément l'approche de la gestion des connaissances entre les générations dans des sociétés différentes. Mais avant de se pencher sur cette question, permettons-nous une vue plus raffinée sur la définition de la culture.

3.1.2. La culture nationale : une vue plus raffinée du concept

Quand on utilise le terme « *culture* », il est d'abord important d'avoir une idée claire de la notion utilisée. La définition ci-dessus décrit la culture dans son sens large : la mise en relation entre la société et les individus qui la composent. On peut donc parler de la culture nationale, mais cette dernière est difficile à définir. L'auteur McSweeney est un des critiques de ce terme. Il s'exprime sur l'étude populaire effectuée par Hofstede (1980) qui implique l'analyse des individus chez IBM au niveau mondial afin d'identifier des différences culturelles. McSweeney (2002) mentionne le danger de généraliser ou de se servir des stéréotypes quand on veut saisir les différences d'une culture à l'autre. Tout d'abord, il recommande la distinction qui devrait être faite entre la culture « *nationale* », « *occupationnelle* » et « *organisationnelle* ». C'est-à-dire qu'il faut d'abord identifier de quelle perspective on perçoit la culture. Si on s'intéresse à la culture dans un sens large, on parle plutôt de la culture nationale ; si elle est attachée à une entreprise concrète ou à une profession, on devrait plutôt aborder la culture organisationnelle ou occupationnelle. La culture nationale est caractérisée par des valeurs clés et phénoménologiques, la culture organisationnelle est plutôt basée sur des perceptions partagées des pratiques quotidiennes (Hofstede 1991 p.182, tiré de McSweeney, 2002) Le chercheur devrait donc porter une attention particulière à ces différences.

Une autre notion à mentionner est l'existence de deux théories qui décrivent la culture. Il s'agit de la théorie de la convergence culturelle versus la théorie de la divergence. La première défend l'homogénéisation croissante des habitudes comportementales, de consommation et de management. S'inspirant de la pensée de Taylor, on croit à l'existence d'un « *one best way* » dans le monde, les cultures de pays différents se rapprochant au fil du temps. La théorie de la divergence au contraire défend la persistance ou même l'augmentation des différences culturelles entre pays, régions ou groupes humains (Barmeyer, 2007 ; Communal et Senior, 1999). Dans la littérature, ces deux théories contradictoires sont souvent discutées et les deux sont défendues par des auteurs différents. Un argument en faveur de la théorie de la convergence est le phénomène de la mondialisation qui provoque l'interaction des individus de différentes cultures (Barmeyer, 2007). Par contre, il existe l'argument contraire selon lequel les différences persistent, qu'elles deviennent même plus visibles avec l'interaction. « *Many cultures that appear quite similar on the surface frequently prove to be extraordinarily different on closer examination* » (Hall, 1983 p.7). Barmeyer (2007) différencie les facteurs culturels en disant que l'homogénéité apparaît plus au niveau des pratiques culturelles (symboles, héros, rituels) et que ce sont les valeurs qui sont plus hétérogènes quand elles sont analysées en profondeur. Il est donc important de déterminer d'une part sur quel niveau une comparaison culturelle est effectuée. Il peut s'agir d'une comparaison au niveau des pratiques ou valeurs, d'une comparaison nationale ou d'une analyse plus accentuée sur les individus, leur profession ou leur organisation.

La culture et l'individu

Avec la définition du terme de culture, nous avons vu que l'individu joue un rôle central. Quand on tient compte de l'individu, on tient également compte de ses propres valeurs et perceptions qui ne peuvent pas être généralisées (Barmeyer, 2007, voir figure 3.1.). Comme ce schéma illustre, les valeurs forment le noyau de la culture. Il s'agit des valeurs implicites qui ne changent pas. Ces dernières sont entourées par des pratiques, des rituels, héros et symboles qui sont devenus manifestes dans une culture. Les pratiques peuvent

changer au fil du temps. Ici on peut souligner un autre lien avec le deuxième chapitre concernant les valeurs et l'environnement qui permet aux individus de les interpréter. Pour ce travail, l'élément des valeurs individuelles est intéressant à examiner, car pour analyser la gestion des connaissances et le vieillissement de la population, l'individualité et la subjectivité jouent un grand rôle, les aspects individuels faisant les liens avec les approches japonaises sur lesquels nous nous basons (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Nonaka et Toyama 2005 :cf. 2006). Pour expliquer la valeur qu'une personne âgée (et supposée expérimentée) apporte à l'entreprise, nous avons vu la notion de la phronésis qui touche à des aspects très profonds en une personne comme ses propres valeurs ou son sentiment d'éthique. On parle aussi de la sagesse pratique ou la prudence d'une personne qui forment la valeur ajoutée d'une personne âgée et devrait être prises en considération dans les pratiques managériales (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006; Nonaka et Toyama, 2007).

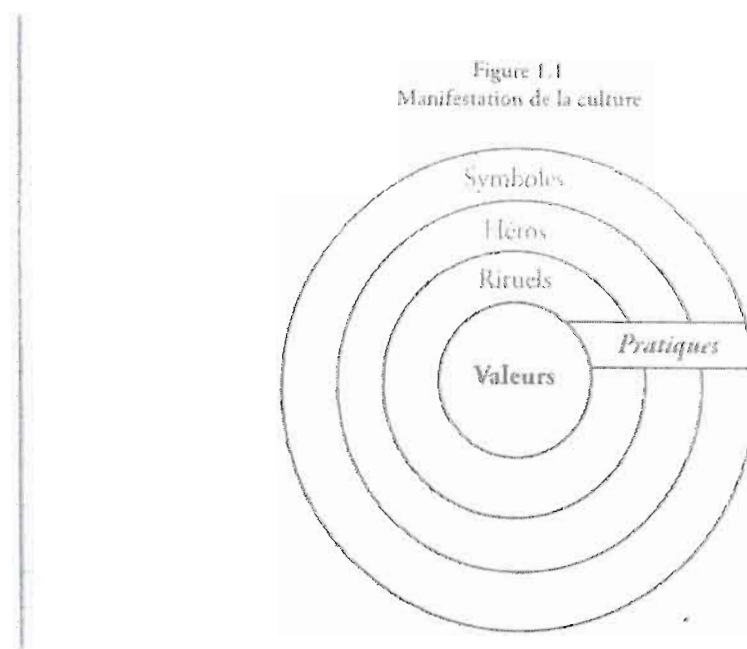


Figure 3.1. Manifestation de la culture

(Source : Barmeyer, 2007 p. 12)

Quand on veut comprendre le lien entre les aspects individuels et la culture, il est utile de rappeler la notion de la « *programmation mentale* », un système de valeurs entretenues collectivement, qui est mentionné par Hofstede (2001, p.3). Dans son ouvrage « *Culture's Consequences* », il constate que les sociétés, groupes et organisations ont différentes manières de transmettre des programmes mentaux d'une génération à l'autre et ceci avec une obstination qui est souvent sous-estimée (Hofstede, 2001, p.3). On parle donc d'une importance des valeurs subjectives d'une personne, mais aussi des valeurs d'une société qui sont entretenues collectivement et transmises entre les individus.

La culture et la collectivité

Barneyer met l'accent sur la socialisation des individus et, pour comprendre leur culture, il passe à un niveau supérieur pour examiner et comparer le style d'apprentissage, celui des institutions dans différentes sociétés. McSweeney dit que, souvent, on ne compare pas des individus mais plutôt des tendances centrales (McSweeney, 2002) quand on examine la culture. Hofstede même raffine l'aspect de la « *programmation mentale* » (2001, p.3) quand il explique que cette dernière est plutôt localisée au niveau « *collectif moyen* ». Un bon exemple de ce niveau est une institution d'apprentissage, car les personnes d'un même entourage suivent les mêmes processus d'apprentissage. La figure 3.2 montre où se situe le niveau « *collectif moyen* ». Il s'agit d'un niveau entre niveau individuel et universel.

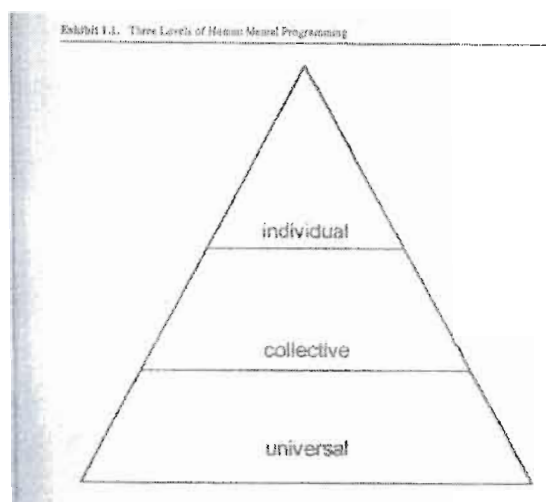


Figure 3.2 Mise en contexte du niveau « collectif-moyen »

(Source : Hofstede, 2001 p.3)

Dans le deuxième chapitre de ce mémoire, la notion d'apprentissage a déjà été abordée car elle constitue un pilier de l'acquisition des connaissances. L'éducation formelle est un élément crucial pour acquérir des connaissances, développer des connaissances enfouies (*deep smarts*), ce qui est une expertise permettant un bon raisonnement sans grand effort et une certaine perspicacité (Leonard et Swap, 2004). Elle sert à nourrir et faire croître cette compétence, un ensemble de connaissances tacites et explicites. Les personnes possédant des connaissances enfouies (*deep smarts*) qui se trouvent dans les entreprises sont l'objet de cette analyse. Le contexte organisationnel dans lequel elles se retrouvent est un autre niveau « collectif-moyen ». Barmeyer constate que « les cultures et leurs différences constituent une ressource » (2007, p.44) dont il faut surtout tenir compte en examinant les styles managériaux qui « comprennent les particularités typiques des cultures nationales, des entreprises, des secteurs fonctionnels (...) qui tous influent sur le processus d'entreprise. On les trouve dans les structures formelles et informelles, dans les comportements de

communication et de coopération, mais surtout dans l'animation des collaborateurs et leur motivation : ils sont fortement influencés par la formation. » (Barmeyer, 2007 p. 83/84). Ici apparaît le lien entre la culture et les styles managériaux, la culture étant essentielle pour l'analyse et la compréhension des différences managériales. Il se crée aussi un lien entre le style managérial et le style de formation, ce dernier étant défini comme la manière d'acquérir des connaissances qui « *réflète en quelque sorte la société en question.* » (Barmeyer, 2007 p. 85). Les écoles et universités sont des instances sociales, où les individus socialisent de façon quotidienne. On peut également parler d'une certaine forme de « *programmation mentale* ». Il est donc pertinent d'examiner le style de formation et le style managérial, c'est-à-dire de bâtir une analyse sur certains aspects collectifs pour intégrer la dimension culturelle dans cette analyse.

Le niveau d'analyse culturelle

L'importance du niveau « *collectif moyen* » soulève un questionnement intéressant. Il serait intéressant de savoir s'il existe des différences notables entre les « programmes mentaux » dans les organisations des deux sociétés examinées, l'Allemagne et le Québec, qui trouvent leurs racines dans la culture. Pour répondre à cela, nous allons donc nous focaliser sur des aspects du « *microniveau* » (voir figure 3.2.) pour comparer les deux sociétés. Nous avons également vu que les aspects individuels, comme les valeurs et les compétences d'une personne jouent un grand rôle et nous allons également en tenir compte. La figure 3.3 illustre le lien existant entre le niveau individuel et le « *microniveau* ».

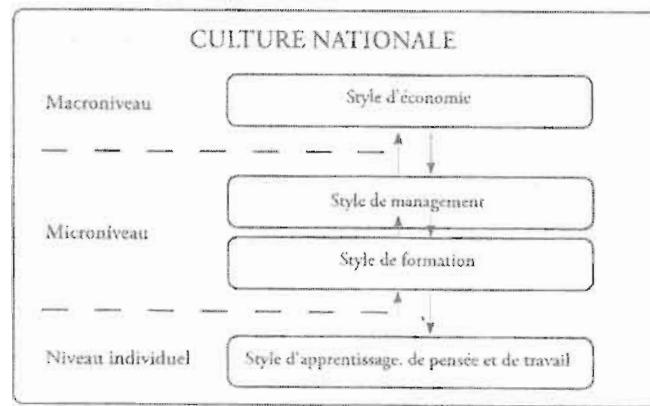


Figure 3.3 : Culture nationale et les styles importants pour le management

(Source : Barneyer, p. 82)

Après avoir précisé le concept de la culture nous allons illustrer plus en détail le lien entre la culture et le style managérial et tenter de comprendre ce lien pour chaque pays faisant l'objet de cette recherche. L'importance de la relation entre la culture et le style managérial est un discours tenu par un ensemble d'auteurs qui s'expriment sur les différences managériales qui trouvent leurs origines dans la culture. Après avoir déterminé sur quel niveau la comparaison sera effectuée, nous allons aborder le sujet du style managérial plus en détail.

3.2. La culture et sa relation avec le style managérial

« En raison de leur appartenance culturelle, les managers perçoivent (perception) différemment certaines situations, les vivent différemment (sensation) et agissent différemment (action) »... (Barmeyer, 2006 p.2)

Après avoir défini la notion de la culture dans la partie précédente, cette partie va décrire plus en profondeur la relation existante entre la culture et le management. Plusieurs auteurs s'expriment sur les différences managériales trouvant leurs origines dans la culture (Barmeyer, 2007 ; Chanlat, 2005 ; Altman, Gatley et Lessem, 1996) et pour ce mémoire, une compréhension du lien existant entre ces facteurs est essentielle.

Parmi les ouvrages portant sur ce sujet, on trouve un livre sur le management comparé. Les auteurs faisant le constat intéressant que chaque culture est porteuse d'une philosophie de gestion, une structure, une stratégie et une culture organisationnelle différente, mais qu'il existe évidemment des variations industrielles ou des variations liées à la compagnie (Altman, Gatley et Lessem, 1996, p.6).⁶ Ils partent de l'idée d'une émergence d'une nouvelle forme de capitalisme. Il s'agit d'un style de management collectif qui a des racines mondiales, dans les pays de l'Est et de l'Ouest. Les auteurs mentionnent qu'il existe une certaine prédominance des pôles est/ouest, mais il faut éviter une vue myope de la culture quand on l'examine sous un angle sociologique ou de gestion. Altman et al. rappellent au lecteur qu'il faut trouver une manière de comprendre la dynamique est-ouest et de balancer cette compréhension avec la dynamique nord-sud.

⁶ Citation original: *«Each national culture, as we shall see, notwithstanding certain company and industry variations, has a characteristically different business philosophy, culture, strategy and structure. »*

Les auteurs expliquent que le Japon par exemple est reconnu pour son succès économique. On peut observer une tendance de plusieurs pays, surtout ceux appelés les « *nouveaux tigres* » comme la Malaisie ou Taiwan, de suivre le Japon. On observe une tendance d'adoption du management à la japonaise pour arriver au même succès. Ce constat s'inscrit plutôt dans une logique de convergence. Le Japon peut être décrit comme une société orientée vers une dynamique de groupe où le travail en équipe, la responsabilité de la part des entreprises pour le développement des compétences, la stratégie industrielle et la loyauté envers la compagnie jouent un grand rôle (Altman, Gatley et Lessem, 1996). Ceci se traduit par exemple dans les pratiques de gestion des connaissances qui étaient exposées dans le chapitre deux. Nous avons constaté qu'il existe « *...une différence fondamentale dans la façon dont les managers de l'Ouest et Japonais abordent la « création des connaissances ».* Cette différence est profondément enracinée dans les traditions intellectuelles des deux cultures. » (Nonaka et Takeuchi, 1995 p. 39). Pourtant, les auteurs Altman et al. soulignent que les Allemands sont très similaires aux Japonais concernant les aspects mentionnés ci-dessus. L'importance de la collaboration et la dynamique de groupe démontre qu'il n'y a pas seulement une logique ouest-est quand on parle des différences culturelles, mais qu'il faut chercher plus en profondeur pour comprendre les similitudes ou les différences culturelles.

Indépendamment des facteurs de complexité liés aux différences culturelles, on peut retenir que depuis les années 90, pour la première fois, il est généralement reconnu que le style de gestion d'une entreprise diffère fondamentalement d'un pays à l'autre, ceci indépendamment des origines culturelles des individus qui y vivent (Altman, Gatley et Lessem, 1996, p. 5)⁷. Les caractéristiques d'un pays ont une influence importante sur les théories managériales, car elles affectent la conception de la nature humaine qui est produite dans une société (p. 112). Hofstede, un des grands penseurs dans le champ des différences culturelles,

explique dans un de ses ouvrages que la structure des organisations a des antécédents culturels (2001 p.113). Barmeyer (2007) qui s'exprime surtout sur les différences culturelles entre l'Allemagne, la France et le Québec ajoute que la nature nationale « ...marque fortement les conceptions divergentes des organisations et du management » (Barmeyer, 2007 p.16). Il nous fait savoir que la culture a un impact sur « ...tous les domaines de l'activité humaine, donc par extension les situations quotidiennes du management et de la formation. » (Barmeyer, 2007, p.7). Ces derniers sont des éléments qui vont être examinés plus en détail. On rajoute à ceci un aperçu de la relation existante entre les différentes générations dans chaque pays. Dans le cadre d'une analyse portant sur la problématique du vieillissement de la population, cet élément est de grande importance et il devrait faire partie des facteurs du niveau « collectif moyen ».

Nous allons donc d'abord donner un aperçu (selon Hofstede) de la culture de chaque pays et par la suite nous allons comparer les différents modes d'apprentissage, les styles managériaux et la relation intergénérationnelle. Nous rappelons ici la notion de la « programmation mentale » mentionnée par Hofstede (2001, p.3), les programmes mentaux transférés d'une génération à l'autre, ce qui a surtout lieu au niveau « collectif moyen ». Les démarches descriptives sont effectuées pour obtenir une vue plus raffinée des différences culturelles, adaptée à notre problématique de recherche et pour répondre à la sous-question suivante :

Quels sont les impacts des facteurs sociétaux retenus pour cette recherche (système d'éducation, style managérial, relation entre les générations) sur les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances ?

⁷Traduction libre de l'anglais «In the course of the 1990s, and in fact for the first time, 'the way we

3.3. Comparaison des deux sociétés étudiées

3.3.1. L'Allemagne : un aperçu de la culture par Hofstede

Cette section va décrire les caractéristiques culturelles de l'Allemagne, en fonction des cinq dimensions d'Hofstede qu'il a développées durant les années 1967 – 1973 pendant qu'il était psychologue chez IBM. A l'époque, il y était embauché comme psychologue, ce qui lui permettait de collecter et d'analyser des données de 100.000 individus de 40 pays différents. La cinquième dimension, la perspective à long terme, fut ajoutée par lui-même quelques années après. Hofstede a développé un système qui permet aujourd'hui de comparer les pays selon un pointage accordé à chaque dimension, un score élevé signifiant que la dimension est fortement représentée dans le pays (Hofstede, 1980).

Les trois dimensions les plus développées en Allemagne sont la masculinité (66), l'évitement de l'incertitude (uncertainty avoidance) (65) et l'individualisme (67). L'importance de la distance de pouvoir « power distance » (35) et l'orientation long-terme (long-term outlook) (31) sont moyennement élevés, ce qui montre les valeurs d'égalité et de l'opportunité pour chaque citoyen. Nous allons revenir sur ces cinq dimensions en décrivant le style managérial de l'Allemagne.

run the business' has been generally acknowledged to differ fundamentally depending on whether you and I are from one culture or another.»

Partie A Les particularités du style managérial allemand

“American management is good; it has certain features which German management does not exhibit and therefore German management must be bad. The objection is that the American way may well be a good way but it is not necessarily the only way” (Lawrence qui critique un rapport de consultation sur le management allemand, 1980, p. 176)

La section précédente définissant le concept de la culture, démontrait que les différences culturelles et le style managérial sont fortement liés. Pour introduire le style managérial allemand, nous avons choisi une citation qui positionne le management allemand par rapport au management américain. On constate qu’il n’existe pas une seule façon de gérer les entreprises et, dans cette section, on s’intéresse aux particularités du style managérial allemand qui ont une certaine importance pour l’analyse comparée au niveau de la culture. Pour ce faire, plusieurs ouvrages qui décrivent la gestion allemande d’une perspective extérieure ou d’une perspective comparative sont synthétisés. La description du style managérial fournie avec ce document est fondée sur ces ouvrages, la multiplicité des perspectives évitant une subjectivité analytique qui pourrait être un danger pour cette étude. Une description du style managérial québécois est proposée ensuite, ce qui va permettre de comparer les deux dans le cadre de la problématique de la gestion des connaissances dans le contexte du vieillissement de la population.

L’objectif de cette section est de trouver des éléments clés de la culture ayant un impact sur les organisations. Le premier ouvrage qui nous permet d’en identifier quelques-uns est le livre « *Managers and Management in West-Germany* » (Lawrence, 1980) qui est une comparaison du management en Allemagne de l’ouest avec celui de l’Angleterre, illustrée sous l’angle d’une perspective anglaise. L’auteur soutient l’argument de plusieurs auteurs selon lequel la culture est un élément important, même essentiel, à prendre en compte quand on décrit une société et qu’il existe d’autres moyens d’explication que celle d’une

perspective économique. Lawrence publie encore avant la réunification de l'Allemagne et met l'accent sur la partie ouest du pays, la partie qui se démarquait par une forme de capitalisme particulier. Le style managérial allemand est décrit comme « *bon exemple* », élément important pour expliquer le rôle mondial prépondérant de ce pays. Pour soutenir son argument Lawrence présente les particularités de ce style.

Structure, hiérarchie, prise de décision

Les particularités structurelles les plus primordiales à mentionner sont le conseil à deux niveaux et la cogestion (*Mitbestimmung*). Les décisions importantes sont prises à plusieurs niveaux, les instances essentielles étant la commission consultative (*Vorstand*), le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) et le conseil d'entreprise (*Betriebsrat*). Il s'agit d'une structure particulière qui renforce la coopération des travailleurs dans les organes de l'entreprise. C'est ainsi que le conseil de surveillance doit être composé pour un tiers de représentants des travailleurs.

Leblond (1995) mentionne cette même particularité en parlant d'une « concertation sociale » qui a été instituée par la *Mitbestimmung*, qui selon lui correspond mieux au terme de codécision que de cogestion. Il s'agit surtout de la prise de décisions qui est effectuée de façon collaborative avec un pouvoir décisionnel réparti. On parle d'une responsabilisation des parties, le social étant étroitement intégré à l'économie (Bommensath, 1991). Ceci rappelle l'importance moyenne de la distance du pouvoir selon l'étude d'Hofstede. L'accent qui est mis sur la démocratie en Allemagne transparaît dans la façon dont les organisations sont structurées, les entreprises étant marquées par une hiérarchie légère. Cette particularité qui exprime à la fois l'importance de la démocratie et celle d'un esprit collectif fait partie des éléments essentiels afin de décrire le style managérial allemand.

L'esprit collectif allemand se détecte dans la façon dont les décisions sont prises dans les organisations. Bommensath (1991) parle des systèmes de communication différents qui sont mis en place pour permettre une circulation libre de l'information. Selon cet auteur, le processus d'information allemand fonctionne comme une « chaîne de montage » où chaque unité organisationnelle doit fournir ses propres « pièces » au moment voulu, en quantité voulue et sous la forme voulue. Il s'agit d'une façon collective de travailler qui se base sur l'idée que l'être humain ne peut pas être universel. Les employés ressentent une responsabilité pour le travail effectué. Le temps est un élément qui caractérise la compétence, ce qui signifie que les Allemands cherchent à situer chaque élément dans son cadre temporel. (Bommensath 1991 p.58)

Un autre élément à mentionner est le principe de la *Sachlichkeit*, un mode de pensée typique pour l'Allemagne. Ce dernier peut être décrit comme « approche sobre, directe et formelle des projets et des problématiques » (Barmeyer, 2007 p.179). Il s'agit de l'interprétation allemande de l'efficacité, ce principe ayant un effet d'impersonnalité et un certain caractère de réserve. Hampden Turner et Trompenaars (1993 p.224) mentionnent qu'il est possible que des collègues de travail allemands n'aient pas une vie sociale commune en dehors de leur travail. Un contact personnel s'établit seulement sur le long terme, mais on parle d'une relation professionnelle intense qui se caractérise par une forte confiance. Les auteurs soulignent cette idée avec une citation qui exprime la particularité de la personnalité allemande. On parle de deux parts distinctes de la nature allemande. D'un côté, il existe une forte tendance vers une vie intérieure très riche, une ouverture vers les émotions, l'idéalisme, la profondeur et la sensibilité, une amitié faisant partie de ce côté. Mais, de l'autre côté, les Allemands ont un sens pratique très développé et ils sont très ambitieux.⁸ Ceci rappelle la dimension de masculinité d'Hofstede et la notion de la *Sachlichkeit* pourrait être un élément

⁸ Traduction libre de la citation de John Ardagh, tirée de Turner et Trompenaars, 1993 p. 224 « Germans have two very distinct sides to their nature. On the one hand they are profoundly drawn to the rich interior life, to the world of emotional, idealism, privacy, depth and sensitivity – and friendship belongs to this. On the other hand they are very practical and ambitious. »

explicatif pour l'importance de celle-ci. Ici, on retrouve un autre point important à intégrer dans l'analyse, car cette dernière se base sur l'interaction humaine. On rappelle ici le modèle japonais SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui consiste en quatre piliers : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Dans les organisations, il devrait exister un champ d'interaction, la socialisation, qui facilite la transmission des connaissances tacites. Et par la suite ces connaissances tacites se transforment en connaissances explicites lors de l'externalisation. Lors de l'analyse, il serait intéressant de comprendre comment ceci se traduit dans les organisations allemandes où on retrouve la particularité de la *Sachlichkeit*, c'est-à-dire une certaine réserve entre les individus.

D'autres éléments s'ajoutent à cela et aident à arriver à une image plus complète qui peut par la suite être comparée à celle du style managérial québécois. On rappelle l'importance du système de formation pour comprendre la culture. Au début de ce chapitre, on a vu que la « *programmation mentale* » a lieu au niveau « *collectif moyen* » où l'apprentissage peut être situé. Constituant un moyen d'acquisition des connaissances, il est important de l'inclure dans la description de la culture, car rendu à l'analyse, on regardera l'élément de la connaissance, son acquisition et son transfert par rapport au contexte culturel.

Partie B L'éducation et ses conséquences managériales

Quand Lawrence parle du système d'éducation allemand, il mentionne les termes « *valorisation* » et « *pertinence* » (Lawrence, 1980, p.165). Ceci veut dire que l'institution d'apprentissage est fortement valorisée de la part de l'industrie et qu'elle comble les besoins industriels en formant les personnes qui possèdent des connaissances nécessaires. Dans la littérature, le style managérial allemand est surtout décrit comme modèle à suivre. La relation

existant entre le système d'apprentissage et l'industrie s'illustre avec le fait que pendant les années 70 et 80, l'Allemagne était capable de gérer les conséquences du baby-boom. On a créé beaucoup de postes de travail, surtout pour les jeunes au niveau d'apprentissage (Glouchevitch, 1992). L'idée du lien entre les deux se précise quand on considère le système dual existant. La formation des jeunes se fait dans deux types d'école différents, une visant la préparation à l'université, l'autre (*Realschule, Hauptschule*) visant directement les capacités « pratiques » (Glouchevitch, 1992). Le système est appelé « dual » car l'expérience pratique peut directement être acquise en entreprise. Les élèves y passent trois jours par semaine et en même temps, ils vont à l'école pour acquérir les connaissances théoriques nécessaires et spécialisées pour leur profession.

Ce système est connu à tous les niveaux d'entreprise, dans des multinationales comme « Siemens » mais aussi dans les petites boulangeries. Cette forme d'apprentissage est considérée comme actif important de l'Allemagne (Glouchevitch, 1992). Le jeune apprenant dans l'entreprise est souvent vu comme ressource et dans ce cas, il existe une relation profonde avec l'entreprise. L'idée de la valorisation des jeunes rejoint celle de Leblond (1995) qui dit que :

« Grâce au système d'éducation qui existe en République Fédérale depuis 1949, qui habitue les jeunes à donner leur opinion, chacun peut exprimer son désaccord. » (p. 147)

Les entreprises allemandes se démarquent par leur prise de responsabilités pour la formation de leurs employés. Le système existe depuis longtemps et même après l'industrialisation à la fin du XIX^e siècle où la machine remplaçait la force manuelle de l'être humain, les entreprises allemandes continuaient à investir dans la formation des ouvriers qualifiés, même si ceci cause des coûts importants. Ainsi, Glouchevitch constate que « *La formation est une tradition allemande.* » (p.123).

Parallèlement, dans les entreprises allemandes, il se démarque une philosophie selon laquelle toutes les tâches, de n'importe quelle sorte, font partie d'un grand ensemble. Les tâches d'un employé sont plus riches, souples ou multiples (Lawrence, 1980); on responsabilise les employés qui ont la possibilité de vivre un sentiment collectif, de partir d'une perspective du « nous » et ne pas du « je » (Leblond, 1995). Bommensath (1991) qui se base sur une recherche comparative sur la France et l'Allemagne rajoute à ceci que le système de formation a un impact sur la culture d'entreprise et la performance du pays car les employés allemands sont beaucoup plus liés à l'entreprise. Il se développe un sentiment de loyauté et de confiance dès le début. Ayant vécu une telle expérience, les gestionnaires connaissent souvent le grand ensemble ou participent à l'action quotidienne (Lawrence, 1980), ce qui marque leur façon de manager. La responsabilisation des employés dans les entreprises allemandes est aussi soulignée par une implication seulement très douce du management. Lawrence (1980) observe que les employés ne s'attendent pas à ce qu'une décision soit prise pour eux. Il parle des gains par une humanisation, par l'engagement de la part des employés par les auteurs qui s'expriment sur le sujet : on apprend qu'en Allemagne il existe une façon particulière d'apprendre ce qui marque la culture des organisations.

Un autre élément à rajouter est le rôle des connaissances techniques dans les organisations. Pour Lawrence (1980), les connaissances en ingénierie ne s'opposent pas à la vision commerciale. Hampden Turner et Trompenaars (1993) constatent que le management en soi n'est pas nécessairement reconnu comme compétence générale et universelle. Dans la culture allemande, la création de richesse est plutôt réussie en investissant dans la technologie et la formation afin de résoudre la tâche complexe de fournir des biens et services. Pour Hampden Turner et Trompenaars, l'universalisme allemand, contrairement à l'universalisme américain, est spécifique à la technologie et à l'industrie. Les ingénieurs ont un rôle dominant, on met plus d'accent sur la rationalité que l'autorité et on respecte fortement les compétences, la connaissance d'un métier, l'expérience et les connaissances pratiques non-codifiables (Lawrence, 1980 p.182). En général, on a plus tendance à donner l'autorité à une personne qui possède le plus de connaissances qu'à une personne qui se trouve à une position supérieure dans l'organisation (Hampden Turner et Trompenaars, 1993). On parle d'un

perfectionnisme allemand, d'une orientation vers le produit (Lawrence, 1980) et on mise plus sur la compétence que sur un diplôme (Leblond, L. 1995).

Partie C La relation entre les générations

Après avoir démontré quelques particularités qui marquent le style managérial allemand, il serait important d'examiner la relation entre les employés de différentes générations. Cet aspect est particulièrement intéressant car des différences peuvent exister en termes de valeurs entre les générations. Selon les auteurs Filipczak et al. (2000) une génération est marquée par certaines valeurs qui changent tous les dix ans. Les auteurs parlent d'une cohorte qui partage les mêmes expériences clés :

« Social demographers, students of the effects of population on society, use the term cohort to refer to people born in the same general time span who share key life experiences – from setting out from school... » (p. 16)

Une partie importante de cette recherche porte sur le vieillissement de la population, ce qui explique l'utilité de prendre en compte cet élément. L'objectif de cette section est de regrouper certains éléments qui transparaissaient déjà dans les chapitres deux et trois et de les synthétiser afin de les rendre plus comparables aux aspects attribués au Québec.

La relation entre les différentes générations, ou plus précisément l'image des personnes âgées, peut différer d'un pays à l'autre. A titre d'exemple les personnes âgées vivent une situation plutôt difficile dans certains pays de l'ouest, tandis qu'au Japon, on observe le fait

automatique que la jeune génération s'appuie sur les personnes âgées (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006). Par certains auteurs allemands, on apprend qu'il existe un certain « mindsetting » en Allemagne, ce qui se traduit par une catégorisation des personnes par la génération à laquelle elles appartiennent. Pourtant les personnes d'une même génération peuvent être très différentes et par exemple on rencontre des personnes âgées très ouvertes au changement, très flexibles, passionnées et productives (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006). Dans la littérature allemande récente, on retrouve une certaine conscience de cette typologie et en présentant des approches différentes, les auteurs réclament un changement mental. Dans la section « Le rôle des personnes d'âge mûr dans le contexte de l'économie de la connaissance », on décrit la valeur des personnes d'âge mûr qui peut, selon les approches, être décrite comme sagesse, comme expertise, comme un ensemble de connaissances enfouies ou comme phronèsis. Cette valeur doit être reconnue dans la société et l'approche allemande récente va même plus loin en décrivant l'intégration des personnes âgées dans les entreprises et le rôle que les organisations devraient jouer face à cette problématique.

On rappelle également l'idée de Schütt (2006) de respecter les particularités des générations afin d'éviter les conflits entre elles. En présentant une version plus généralisée des générations, l'auteur rappelle la situation difficile de la génération après-guerre qui fait face à la génération X individualiste et concurrentielle. Selon lui, le rôle de la gestion des connaissances est d'attacher les personnes âgées à l'entreprise. La crainte d'une inconscience de la problématique du vieillissement n'existe plus de la même façon qu'en 2003 (Kröll, 2003) et même si les approches des différents auteurs se contredisent par rapport à certains points, on est plus sensibilisé aux aspects interpersonnels (Früchtenicht, Leibold et Voelpel, 2007; Leibold et Voelpel, 2006, Schütt 2006).

Dans la partie portant sur le style managérial allemand et l'éducation, il apparaît plusieurs points intéressants concernant la relation intergénérationnelle. On parlait d'une valorisation de l'expertise (Barmeyer, 2007, Lawrence, 1980) ; ce qui pourrait amener à une

hypothèse d'une position reconnue des personnes âgées. D'autres aspects intéressants sont l'intégration des jeunes, l'attachement à l'entreprise, la *Sachlichkeit* (Barmeyer, 2007) et la possibilité de vivre un sentiment collectif (Leblond, 1995), ce qui pourrait avoir comme résultat une relation plus harmonieuse entre les employés.

Dans la littérature, le style managérial allemand est surtout décrit comme modèle à suivre. Du fait que pendant les années 70 et 80, l'Allemagne était capable de gérer les conséquences du baby-boom, des auteurs allemands parlent aujourd'hui d'une nécessité de s'adapter à la situation de nouveau et de combattre les préjugés existants sur la relation entre les personnes jeunes et âgées. Il reste à observer si l'Allemagne possède la capacité de gérer le départ des baby-boomers et le manque d'une main d'œuvre qualifiée.

3.3.2. Le Québec : Un aperçu de la culture par Hofstede

Cette partie portant sur le Québec va aussi débiter avec une description de la culture selon les cinq dimensions de l'auteur néerlandais Hofstede. Par contre, il faut préciser que l'auteur a d'abord déterminé la valeur de chaque dimension pour le Canada avant de fournir quelques détails sur le Québec. Cette section contient donc quelques éléments de précision sur le Québec qui vont être raffinés dans les sections suivantes, portant sur le style managérial, les aspects de l'éducation et la relation entre les générations.

En général, dans les pays anglophones, le taux d'individualisme est assez élevé et on mesure le succès par réalisation personnelle.⁹ Au Canada, il s'agit de la dimension la plus importante (80). Quand on parle de l'individualisme, on parle de « ... *l'importance relative*

qu'attachent les membres d'une société au temps personnel, à la liberté liée au travail, aux relations entre l'individu et la collectivité. » (Hofstede, 1984 p. 148). Par contre le Québec est bien une province francophone du Canada et on peut donc supposer que le Canada francophone est moins individualiste que le Canada anglophone, comme le fait l'auteur Côté (1993) qui se prononce sur les différences managériales entre les deux parties. Il défend l'argument qu'au sein du même groupe, des pays ont plus de ressemblances entre eux qu'ils n'en ont avec d'autres pays. « *Dans la même ligne de réflexion, on peut dire que l'origine latine des Canadiens francophones les rapproche de la France sous certains aspects, tandis que l'origine britannique des Canadiens anglophones les rapproche du Royaume-Uni pour d'autres aspects* ». (Smart, 1984 tirée de Côté, 1993 p. 131). Sur le site Internet qui illustre les dimensions d'Hofstede⁹, on parle des tensions entre la partie francophone et anglophone au Canada. Les citoyens québécois semblent être plus réservés et surtout au Québec l'ethnocentrisme est extrêmement élevé.

L'orientation à long terme est relativement faible (23) comparée à la moyenne d'autres pays. Ce qui est typique pour des pays où la pression d'atteindre ses objectifs est élevée et aussi pour ceux où il existe un certain reflet de l'appréciation culturelle. Aussi la distance hiérarchique (power distance) est relativement pauvre (39). Expliqué avec les arguments d'Hofstede ceci est lié à une certaine égalité entre les niveaux sociétaux et aussi dans les organisations. Cet aspect va être repris dans la partie portant sur le management en soi.

Partie A Les particularités du style managérial québécois

Dans la partie introductive, basée sur les dimensions d'Hofstede, il ressortait déjà l'élément de la différence entre la partie anglophone et francophone du Canada. Cette partie va faire le lien entre la spécificité culturelle de la société québécoise (Cuccioletta, 2001) et la

⁹ source: <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>

¹⁰ idem

particularité de son style managérial. L'auteur Barmeyer (2007) illustre que le Québec est un bon exemple d'un pluralisme culturel à l'intérieur d'une culture nationale. Il s'agit d'une province de l'État fédéral canadien où on retrouve un pourcentage élevé d'habitants francophones qui sont en interaction quotidien avec des anglophones et des allophones. Avant d'aller en détail dans les particularités managériales, on tient donc à constater que la description du style managérial est à la fois liée à l'appartenance du Québec au continent américain, au style managérial national du Canada et à la particularité de la provenance qui est la francophonie.

Ajoutons ici quelques aspects pour décrire cette particularité. Selon l'auteur Weidmann Koop (2003) le peuple canadien adopte une pensée de « vaincus », c'est-à dire « *incomplète, tronquée, souvent péril à la remorque des influences étrangères* » (p. 12). Il décrit le contexte particulier du Québec en introduisant la révolution tranquille dans la province canadienne francophone. Dans ce contexte on cherchait la modernité, la normalisation, car on souhaitait se rattraper par rapport aux autres pays occidentaux. Le Québec est donc une société marquée par des changements d'une fréquence plutôt élevée. Il se rajoute l'aspect de l'immigration qui constitue une influence externe importante. Ces aspects jouent fortement sur l'identité des québécois, on peut même parler d'un certain « *malaise identitaire* » (Fischer, 2008, p.70). Malgré tout ces changements et influences, on peut parler d'une culture québécoise :

« *Le Québec se présente par une société pluraliste, multiethnique, mais pas multiculturelle, puisqu'elle favorise au contraire une forte dynamique d'intégration culturelle.* » (Fischer, 2008 p.97)

On constate une conscience d'appartenance au continent américain, une « *« Américanité » du Québec* », depuis la révolution tranquille (Cuccioletta, 2001). La perception des États-Unis et de l'influence américaine s'est modifiée lors du XX^e siècle et on pouvait observer l'intégration du Québec dans la vie nord-américaine, une « *...appartenance continentale de la culture québécoise* » (Cuccioletta, 2001 p.104). Pourtant, la plupart des habitants du Québec s'identifie avec le terme « québécois », ce qui exprime leur volonté

d'être particulier. A titre d'exemple, cette particularité est visible avec la création de plusieurs institutions (politiques, éducationnelles, sociales, culturelles et autres) propres au Québec et avec un nombre important d'institutions fédérales (Cuccioletta, 2001 p. 120 qui s'inspire de Langlois, 1992). Ceci a comme résultat qu'au Québec, on se retrouve avec un style de management mélangé (Barmeyer, 2007) et la section suivante va exposer certains de ces éléments.

Structure, hiérarchie, prise de décision

Dans la partie portant sur la culture selon Hofstede, on a constaté qu'au Québec la dimension hiérarchique n'est pas fortement développée. En général, ceci renforce la coopération entre les différents niveaux de pouvoir et crée un environnement culturel plus stable. Nous avons également vu qu'à cause de l'origine latine des Canadiens francophones la culture québécoise a tendance à ressembler à la culture française sur quelques aspects (Côté, 1993). Par contre, concernant la structure hiérarchique, il existe une différence importante entre la France et le Québec. On trouve des relations plus égalitaires dans la province francophone, ce qui a un effet sur la prise de décision. Cette dernière est plus participative et il existe moins de rigidité au niveau des hiérarchies collectives au Canada francophone qu'en France. Ceci rejoint l'idée de Barmeyer (2007) qui décrit le style managérial québécois comme étant participatif, avec une hiérarchie plus plate, marquée par une forte dimension de « sentir », par le pragmatisme, la convivialité et la simplicité. Malgré ces caractéristiques managériales québécoises, nous avons vu dans la section précédente qu'au Québec les personnes sont un peu plus réservées que dans la partie anglophone du Canada. Selon la littérature, le taux de distance entre les personnes (espace personnel) est un peu plus élevé chez les francophones que chez les anglophones au Canada et il se situe entre celui des États-Unis (bas) et celui de la France (haut) (Côté, 1993). Il s'agit d'un élément à examiner en profondeur.

Au niveau de l'incertitude, le Québec atteint un niveau moyen où la province canadienne ressemble beaucoup aux États-Unis (46). Côté (1993) exprime ici l'hypothèse qu'au niveau managérial, ceci veut dire qu'il existe une tendance d'avoir plus de généralistes que de spécialistes. Le fait d'avoir des connaissances générales est fortement valorisé au Québec (Barmeyer, 2007). Côté suppose également qu'il n'existe pas souvent une planification à très long terme (ce qui correspondrait à l'indicateur d'Hofstede qui est bas) et que dans les entreprises, on retrouve des « systèmes d'information suffisants et appropriés » (p.137). Ceci donne des points de départ pour une analyse au niveau de la structure d'entreprise et le type de planification.

Quand on revient à la dimension de l'individualisme, on se rappelle que l'Amérique du Nord se démarque par un individualisme très développé, mais que les Québécois sont moins individualistes que leurs compatriotes anglophones. Côté (1993) formule trois raisons pour ceci : il parle d'un manque de mobilité géographique en ce qui concerne les postes à haute responsabilité (les personnes qualifiées ont plus tendance à rester à leur place qu'à changer d'employeur comme c'est plus souvent le cas au Canada anglophone). D'autres raisons pourraient être : une forte défense des intérêts collectifs au Québec, donc un besoin de particularisme ou une implication moins calculatrice des individus dans les organisations.

Dans la partie portant sur la définition de la culture, nous avons mis l'accent sur l'importance des valeurs pour cette dernière. Nous allons donc décrire quelques valeurs propres aux directeurs canadiens francophones qui ressortent dans la littérature et qui aident à mieux caractériser le style managérial québécois. Selon Côté, les directeurs mettent l'accent sur le développement d'un esprit d'équipe (par exemple : initier à l'effort collectif). Une participation active dans l'équipe (c'est-à-dire des actions collaboratrices) peut souvent être observée et on combine l'esprit d'entrepreneur avec l'esprit d'équipe. Par exemple, la prise de décision orale est une caractéristique importante de la vie des affaires au Canada. Côté

nous informe que les décisions sont souvent prises au niveau du groupe, ce qui incite ses membres à participer à la vie quotidienne de l'entreprise. D'autres valeurs sont l'adoption des idées nouvelles, la création de la richesse et la maîtrise de savoir-faire souples.

Partie B L'éducation et ses conséquences managériales

Comme la partie portant sur le style d'éducation allemand, cette partie va porter sur le style d'éducation québécois, c'est à dire sur quelques particularités qui peuvent être détectées. Il existe plusieurs auteurs qui s'expriment sur l'apprentissage en Amérique du Nord en général. Glouchevitch (1992) par exemple constate que l'éducation n'a pas la même valeur en Amérique du Nord qu'en Allemagne. A titre d'exemple, on revient au rôle des jeunes dans les entreprises. En Allemagne, on observe un certain attachement des jeunes à l'entreprise grâce à leur intégration en tant qu'apprenti ou stagiaire. En rapport avec cette question, Glouchevitch explique qu'en Amérique du Nord, il existe une habitude de recruter des stagiaires, mais que les tâches cruciales sont souvent effectuées par des « experts » qui détiennent la responsabilité.

Par contre, il existe également des différences concernant l'éducation à l'intérieur du continent de l'Amérique du Nord. Un auteur qui illustre ceci est Cuccioletta (2001) : il s'exprime sur la notion de « l'Américanité », son origine et les différences à observer entre les différents habitants en Amérique du Nord. Il se base sur un sondage effectué auprès des québécois afin de déterminer leur rapport avec l'Américanité, c'est à dire leur sentiment d'appartenance à l'Amérique du Nord. En ce qui concerne la scolarité, l'auteur met l'accent sur le fait que la scolarité au Québec a dépassé le niveau moyen du continent. Il s'agit de la variable la plus déterminante du sondage sur les questions analysées, ce qui amène l'auteur à tirer d'autres conclusions basées sur la scolarité. Cuccioletta constate que : « Plus s'élève le niveau de scolarité, plus fort est l'appui à cet Etat producteur de cohésion et de sécurité » (p.

155). On apprend également qu'il existe un objectif national commun d'un égalitarisme qui se base sur le principe de redistribution. Surtout, on appuie le plus au Québec le soutien de l'Etat pour réduire les inégalités sociales (Cuccioletta, 2001).

Le système d'éducation québécois était sous forte influence de l'église catholique jusqu'aux années 60 (Weidmann Koop, 2003). Il n'a donc pas beaucoup changé pendant deux siècles. Dans la partie sur la culture québécoise, nous avons déjà mentionné que la culture québécoise a vécu un rattrapage par rapport à d'autres pays occidentaux. On avançait avec un rythme accéléré, ce qui a aussi un impact sur le système d'éducation québécois. On visait par exemple l'égalité d'accès à l'enseignement en créant des cégeps (collèges d'enseignement général et professionnel). Weidmann Koop parle d'un rattrapage réussi, mais en 1990 il détecte encore quelques problèmes. Par exemple, il n'existe pas une passerelle entre la voie générale et la voie professionnelle dans les cégeps, ce qui enlève une certaine flexibilité dans le système d'éducation. L'éducation joue un rôle de plus en plus important dans la société québécoise. Par exemple le ministère de la Recherche, de la science et de la technologie au Québec a mis en place des initiatives d'investissements importants au niveau de l'enseignement supérieur et la recherche (Côté, 1993)

Dans la partie portant sur l'Allemagne, on s'exprimait également sur le lien entre l'éducation et l'industrie ou, plus particulièrement, le lien entre l'éducation et l'entreprise. Dans la littérature sur le Québec, on trouve aussi quelques éléments intéressants. On apprend qu'au Québec les responsables viennent dans la plupart des cas d'un établissement supérieur de formation et que seul un petit nombre obtient un poste important par promotion à l'interne (Côté, 1993). Au niveau de la formation à l'interne des organisations, on croit à « l'auto développement » des individus. Différemment des États-Unis, où il existe une formation centrée et simplifiée avec une tendance à généraliser l'acquisition des connaissances pour tous les individus, on retrouve plutôt des institutions de formation plus orientées vers une certaine discipline. Il s'agit d'une formation fondée sur une base déjà existante (Côté, 1993).

Ici, le Québec semble être plus proche de la France et il serait intéressant d'examiner l'élément de la formation lors de l'analyse.

Partie C La relation entre les générations

Afin de pouvoir comparer les deux sociétés étudiées, il est intéressant d'examiner plus en détail la relation entre les générations au Québec. Barmeyer (2007) s'exprime sur le fait que la différence entre les générations est un des points majeurs du management nord-américain. Ceci est probablement une explication du nombre d'ouvrages américains sur le sujet. Concernant l'Amérique du Nord en général, on apprend par la littérature que pour les deux sexes, il est généralement mal vu de vieillir (tirée de Baker, M. p.17, dans Côté, M., 1989). Mais ce qui nous intéresse ici est plutôt la particularité du Québec.

Le Québécois Marcel Côté (1989) s'inspire de plusieurs études comme celle de Standing (1986, 374 -375). Il soulève l'argument selon lequel l'embauche des personnes âgées au Québec est plutôt difficile. Côté présente cinq raisons pour soutenir son idée à l'époque. D'abord, il existe la perception générale qu'un employé plus âgé est moins productif. D'autres raisons qui expliquent la difficulté de l'embauche des personnes âgées sont : des frais généraux (avantages accrus, salaire), les coûts de protection, les coûts d'adaptabilité du travailleur âgé au changement et dernièrement les coûts de motivation envers les plus jeunes (l'embauche des personnes âgées qui limite les perspectives d'avancement).

Pour mieux caractériser la relation entre les générations, ajoutons que la génération plus vieille fait face à une jeune génération grandie dans un contexte de barrières économiques et d'individualisme (Grand'maison, Baroni, Gauthier, 1995). Pour expliquer cet

aspect on parle de nombreuses crises au niveau social, économique, politique dans les années 80, mais encore plus dans les années 90. Le Québec est décrit *comme « société ficelée tournée vers le passé détournée en modernité « molle et facile »... »* (Grand'maison, Baroni. Gauthier, 1995 p. 19). Selon ces auteurs il existe plus une autonomie et une autosuffisance qu'un sentiment collectif. Fischer (2008) y rajoute qu'aujourd'hui le Québec peut être caractérisé comme société de consommation. Les *« québécois ont remplacé « l'être par l'avoir » »* (Fischer, 2008 p.74), ce qui constitue un changement des valeurs par rapport à la vieille génération.

Côté (1989) se pose la question de savoir si on devrait plutôt parler de l'âge chronologique ou fonctionnel. Ceci rappelle l'idée de Voelpel dont nous avons discuté dans la partie sur l'Allemagne. L'auteur allemand qui s'exprime sur la problématique du vieillissement de la population réclame un combat des préjugés concernant les personnes âgées. Côté s'inspire de Parnes et al (1988 p. 17 -18) expliquant que n'importe quel stéréotype sur les personnes âgées risque d'amener à la confusion. Selon lui, il existe des différences importantes par rapport à la santé, aux capacités physiques et cognitives, en termes d'éducation et aussi celles par rapport à l'expérience ou au statut. Côté remet en question une catégorisation par âge chronologique et amène le regard sur les capacités individuelles en termes de santé, éducation, expérience etc. Il s'exprime également sur la valeur particulière d'une personne âgée. Selon l'auteur québécois, l'apprentissage et l'expérience d'une personne âgée compensent en bonne partie l'impact du déclin de son corps. Cette compensation s'explique par exemple par la capacité de créer des relations entre les structures complexes et leur identification, entre les signaux et les réponses, la capacité de fournir des solutions déjà faites à des problèmes répétitifs ou la capacité de faire le codage des informations des ensembles complexes et larges. L'idée de la valeur particulière exprimée ici rappelle la section de ce mémoire qui discute de la valeur d'une personne âgée dans le contexte de l'économie de la connaissance. À cet endroit on parlait de l'expertise, des connaissances enfouies (ou en anglais « deep smarts ») développées par Leonard et Swap (2004, 2005) et on aimerait ici également rappeler la notion de la « phronésis », un concept provenant de la philosophie qui était repris par des auteurs japonais dans un contexte

managérial. Cette notion soulève les aspects profonds en une personne ; ses propres valeurs, son sentiment d'éthique, sa prudence et sa sagesse. Aussi, dans la littérature québécoise, on détecte un intérêt de comprendre et surtout de valoriser les particularités des personnes âgées, ce qui ramène à l'aspect de l'individualité qui était souligné dans le deuxième chapitre avec les théories japonaises et aussi dans la partie portant sur la culture, c'est-à-dire sur les valeurs d'une personne. Dans ce contexte, Côté cite d'autres auteurs français qui mettent l'accent sur l'individualité des personnes âgées et s'expriment de la façon suivante :

« On ne peut être sûr que d'une chose, c'est que le vieillissement varie historiquement selon les générations ; varie sociologiquement selon les conditions de vie ; varie d'un individu à l'autre selon sa constitution, et varie, pour un individu donné, selon ses organes et ses facultés » (Sullerot, 1986, 107 – 108 dans Côté, 1989).

Constatons donc ici deux choses . premièrement, il existe une valeur particulière et individuelle qu'une personne âgée peut apporter à la société, ou plus particulièrement insérée dans un contexte managérial, à une entreprise. Et deuxièmement, les conditions de vie, c'est-à-dire le contexte sociétal ou culturel, ont un impact important sur le vieillissement d'une personne. On rappelle ici la question sur laquelle est bâtie ce chapitre. L'interrogation principale porte sur la mesure dans laquelle les programmes mentaux du pays influencent le transfert des connaissances entre les individus. Quand on parle du vieillissement, on est face à une forme particulière de programmation mentale et on s'interroge sur le rôle d'une personne âgée dans chacun des deux pays. La question qui résume deux aspects, celui de l'âge et celui de la culture, peut être formulée de façon suivante :

Quelle est la place des personnes d'âge mûr dans les entreprises de haute-technologie en Allemagne et au Québec ?

L'étude du terrain, c'est-à-dire les expériences individuelles recueillies, va apporter la réponse à cette question. Les démarches méthodologiques vont être décrites dans un chapitre ultérieur.

3.4. Synthèse : Comparaison Québec – Allemagne

Après avoir examiné les caractéristiques culturelles des deux pays, nous sommes arrivés à une synthèse de la comparaison du Québec et de l'Allemagne. Au niveau de la définition de la culture, on a pu constater que cet élément va devoir être examiné sur plusieurs niveaux, que la culture touche à la fois les aspects individuels et les aspects sociétaux, sur un « *micro niveau* ». Nous avons mentionné les valeurs d'une personne comme élément important et au niveau sociétal, nous avons cité Hofstede qui amène l'aspect de « *programmes mentaux* », un système de valeurs entretenues collectivement qui est transmis d'une génération à l'autre par des sociétés, groupes et organisations (Hofstede, 2001, p.3). Ceci était retenu par l'auteur Barmeyer (2007), son analyse culturelle se basant surtout sur l'apprentissage dans une société et sur le style managérial. Dans le cadre de ce mémoire, nous ajoutons la relation intergénérationnelle comme aspect à examiner, celui-ci étant directement lié à des aspects individuels. Avec les auteurs Côté et Voelpel, nous avons appris qu'il ne faut pas s'arrêter à des stéréotypes d'une génération et plutôt essayer de percevoir l'individu en soi, avec ses valeurs et capacités. La particularité d'une personne est également un élément important au niveau de la gestion des connaissances dans une perspective humaniste.

En ce qui concerne la culture, nous constatons qu'il existe des différences culturelles importantes à intégrer dans l'analyse. Nous étions partis de la fameuse typologie culturelle d'Hofstede avec ses quatre dimensions qui forment le cadre théorique pour percevoir les différences existantes. Par la suite, nous avons adopté une vue plus spécifique et nous avons examiné trois aspects en particulier : l'éducation, le style managérial et la relation entre les

génération dans chacun des pays. Finalement on est arrivé à une interrogation sur l'impact des différents aspects sociétaux dans les deux cultures sur la manière de gérer les connaissances dans les entreprises.

Au niveau de l'éducation, nous avons constaté qu'il existe un accent sur la responsabilisation des individus en Allemagne. Elle trouve ses racines dans l'éducation car on vise à intégrer les jeunes dans les entreprises (Glouchevitch, 1992) et elle est également perçue au niveau managérial, car l'Allemagne se démarque par un style managérial qui garde la possibilité d'action pour l'employé (Lawrence, 1980). Au Québec, un aspect important est « *l'auto développement* » des individus qui est soutenu par la forme d'éducation et un autre aspect concerne l'accent mis sur l'égalitarisme dans la société (Côté, 1993). Les responsables des entreprises viennent souvent des institutions d'enseignement supérieur, ce qui pourrait également se traduire dans le style managérial.

Le style d'éducation et les particularités managériales sont donc fortement liés. La responsabilisation des employés allemands se retrouve dans le type de gestion dans les entreprises et aussi dans leur structure. Lawrence (1980) mentionne la « *cogestion* » qui est une forme de pouvoir partagé qui rend responsables les différentes parties prenantes des entreprises. Les institutions d'éducation allemandes sont très proches de l'industrie. On vise une spécialisation dès le plus jeune âge qui est devenue un atout économique pour ce pays. Le fait que les responsables québécois viennent souvent des grandes institutions (et y arrivent rarement par promotion) crée une différence concernant la relation avec l'entreprise. Par exemple, on pourrait supposer qu'il existe plus d'attachement à l'entreprise de la part des employés en Allemagne.

Les éléments mentionnés ci-dessus sont explicatifs pour le collectivisme, une des quatre dimensions d'Hofstede. On pourrait dire que le collectivisme allemand se traduit par la responsabilisation des employés, une structure d'entreprise spécifique et un style managérial qui encourage à participer à la prise de décisions. On parle de la « *cogestion* », d'une structure peu hiérarchisée. Pour faire le lien avec le Québec, il est intéressant de citer Barmeyer qui constate que « *...les grandes entreprises allemandes et québécoises présentent des structures d'organisation de moins en moins hiérarchisées...* », mais qu'on retrouve une structuration des activités et une répartition des tâches qui est typique pour des pays fédéralistes (Barmeyer, 2007 p. 72). La comparaison à ce niveau est intéressante, car « *les relations du travail et le style de management dans le microcosme de l'entreprise sont influencés, selon l'espace culturel, par différents principes et traditions socio-historiques qui comportent un modèle propre* » (Barmeyer, 2007 p. 84).

Il est possible qu'au Québec, on retrouve une autre forme de collectivisme. Dans la partie portant sur les particularités de la province francophone du Canada, nous avons retenu l'argument d'un collectivisme plus élevé au Québec que dans le reste du Canada. Côté explique que ceci est lié à la particularité du Québec qui crée plus de sentiments d'appartenance et un esprit d'équipe, ce qu'il appelle « *l'ethnocentrisme québécois* » (Côté 1993 p.144). Dans l'étude du terrain, il serait intéressant de détecter le sentiment de collectivisme chez les individus dans les deux pays pour, par la suite, pouvoir les comparer.

Un autre élément par rapport au style managérial concerne l'espace privé entre les individus qui semble se traduire de façon différente dans les deux sociétés. En Allemagne, on parlait de la « *Sachlichkeit* », une approche sobre, directe et formelle des projets et des problématiques. La présence de la « *Sachlichkeit* » laisse supposer qu'il n'y a pas beaucoup de ressentiment de la part des employés, car ils se concentrent plus sur la tâche à effectuer que sur les relations qu'ils ont avec leurs collègues. Par rapport à l'Allemagne, on parle également d'une longue durée pour établir des contacts, d'une particularité qui est un élément comparable à la réserve existante entre les individus au Québec ?

Dans la mesure où cette recherche vise les entreprises technologiques, les employés hautement qualifiés, nous avons également précisé le rôle de la technologie dans les entreprises allemandes. On pouvait observer une importance des connaissances techniques et un rôle central des ingénieurs, un élément qui n'était pas retrouvé dans la littérature sur la culture managériale québécoise. En Allemagne, on vise la spécialisation des responsables, leur expertise et leurs connaissances et on apprend, au contraire, par Barmeyer (2007) et Côté (1993) qu'on retrouve plus de généralistes au Québec. On rappelle ici la notion de l'universalisme, plus présent en Amérique du Nord, comparé au particularisme qui peut être tracé en Allemagne (Hampden Turner et Trompenaars, 1993).

La valorisation de l'expertise rappelle l'individualité, un élément soulevé par rapport à la relation intergénérationnelle dans les deux pays et par rapport à la gestion des connaissances. Quand on revient aux théories discutées dans le chapitre précédent, on s'arrête aux approches japonaises de la gestion des connaissances. Un des piliers principaux est le modèle SECI, un modèle d'interaction entre les employés, basé sur la subjectivité et sur des connaissances tacites qui sont une forme de connaissance propre à la personne, liée à son expérience, ses perceptions. Et un autre pilier théorique est le concept de la phronésis, un concept lié aux capacités d'une personne comme la perspicacité, le jugement, la morale et un sentiment d'éthique. La phronésis se développe lors du chemin personnel, basée sur les valeurs et les expériences d'une personne. Dans ce même chapitre, on constatait que ces approches n'ont pas une base occidentale, mais qu'elles peuvent bien s'inscrire dans une telle logique. La dimension managériale est touchée, son rôle étant de valoriser l'individualité, de créer un environnement adéquat et d'attentivement adapter la gestion à des circonstances différentes. La littérature nous donne une idée de la valorisation de l'individualité dans la culture par rapport à la relation entre les générations, la forme d'éducation ou par rapport au style managérial. L'importance de l'individualité pour cette recherche est exprimée par la sous-question qui était formulée lors de ce chapitre, l'interrogation sur la place des personnes d'âge mûr dans la société et surtout dans les entreprises. Cette question va être mise en relation avec les aspects soulevés dans cette section de synthèse. Nous supposons ici qu'il existe une diversité culturelle entre le Québec et l'Allemagne qui émerge des facteurs

sociétaux illustrés ici et qui se traduit dans les pratiques managériales. Pour synthétiser le tout, formulons la question de recherche à laquelle ce travail va répondre :

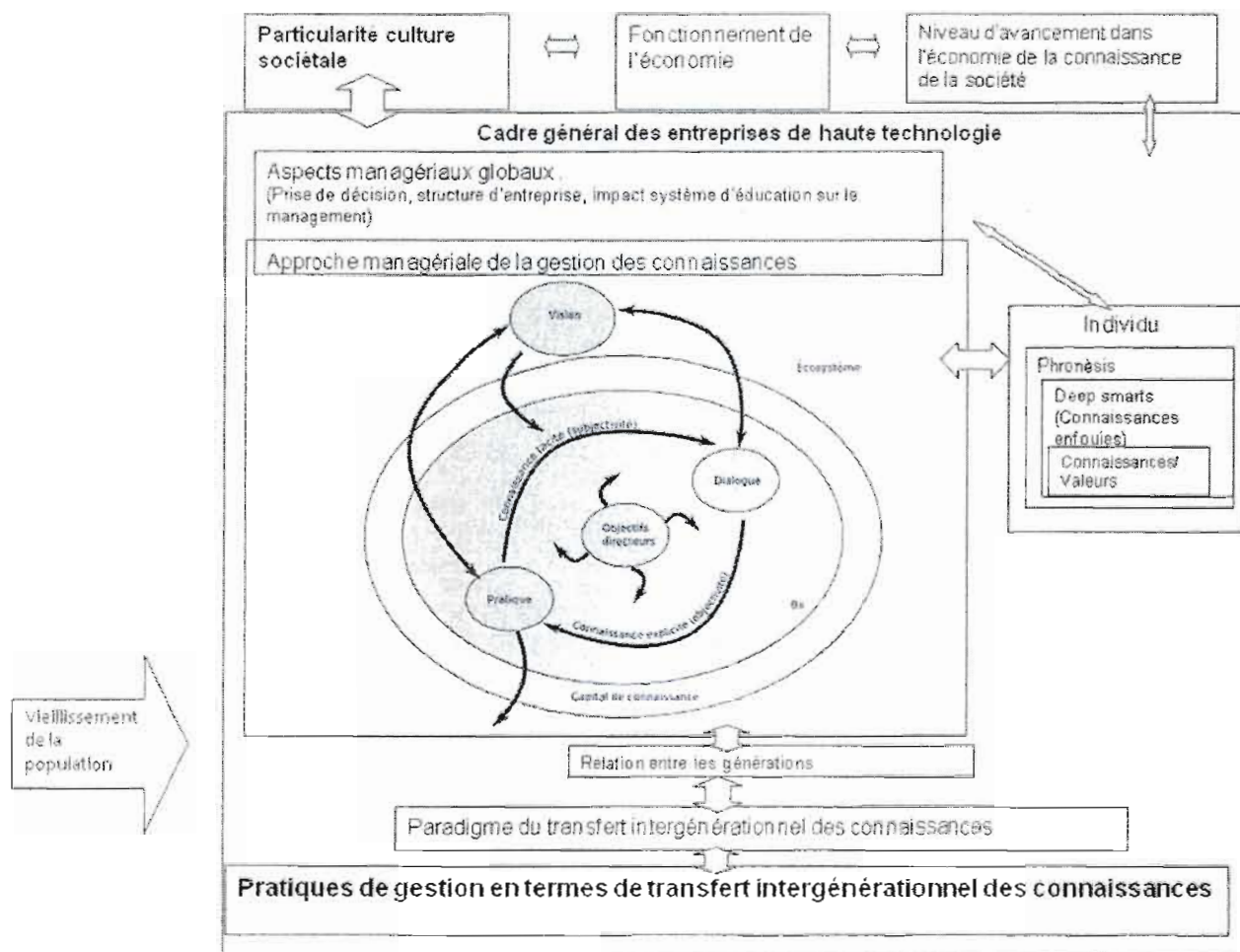
Quels sont les impacts des différences culturelles (entre le Québec et l'Allemagne) sur la gestion des connaissances et plus spécialement sur le transfert des connaissances entre les personnes d'âge mur (PAM) et la jeune génération dans les entreprises de haute technologie ?

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

Les chapitres deux et trois ont servi à entrer dans le sujet grâce à une présentation des piliers principaux pour cette recherche. Il s'agit d'abord de la gestion des connaissances qui est en lien direct avec la technologie. Par la suite, est exposé la problématique du vieillissement de la population, une préoccupation pour plusieurs sociétés qui sont touchées par ce phénomène. Dans un chapitre séparé nous mettons l'accent sur la particularité culturelle des deux pays, à partir d'une définition de la culture et une discussion détaillée de cette notion et de son impact sur le management. Le chapitre précédent se terminait avec une synthèse des concepts discutés pour, dans cette partie de mémoire, rassembler les idées et développer le cadre conceptuel qui fournira la base pour notre analyse.

Figure 4.1 Cadre conceptuel



4.1 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel contient les éléments principaux expliqués lors de la revue de la littérature. Nous décrivons d'abord l'environnement des entreprises de haute technologie auxquelles nous nous intéressons. Celui-ci est mis en contexte grâce à deux éléments externes qui ont un impact sur les entreprises : le niveau d'avancement de l'économie de la connaissance et la particularité culturelle sociétale. Ces deux éléments externes se trouvent en contexte avec le fonctionnement de l'économie du pays. L'importance de l'économie du savoir pour les entreprises change la perception des employés qui y travaillent. Les connaissances d'un individu deviennent de plus en plus cruciales selon l'avancement de cette forme d'économie dans le pays. Parmi les éléments mentionnés, la particularité culturelle sociétale est un élément clé de cette recherche. Elle influence les entreprises dans une société et nous avons déjà soulevé certains éléments culturels qui jouent un rôle pour le contexte de notre recherche. La prochaine section décrit ces éléments plus en détail.

Nous avons introduit les différences entre les styles de gestion au Québec et en Allemagne. Dans ce cadre conceptuel, ces éléments sont représentés par la case qui contient à la fois des aspects managériaux globaux et l'approche concrète de la gestion des connaissances. En incluant certains aspects managériaux généraux, nous souhaitons soulever certains traits du management allemand et d'autres québécois qui ont un impact sur l'approche managériale du transfert des connaissances dans les entreprises. Cette illustration implique, entre autres, la prise de décision, la structure des entreprises ainsi qu'un élément très pertinent pour cette analyse : l'impact du système d'éducation sur le management. Ce point est particulièrement intéressant car l'éducation est une manière d'acquérir des connaissances, et, comme nous l'avons démontré dans la revue de littérature, le système d'éducation a un impact sur les références managériales du pays considéré. Dans un deuxième temps nous allons analyser les pratiques managériales à un niveau plus spécifique. Ici, nous nous intéressons à la manière de transférer les connaissances dans le cercle de l'entreprise.

Dans la revue de littérature, nous avons constaté que l'individu joue un rôle important pour le transfert des connaissances. Il est porteur des connaissances cruciales pour l'entreprise et développe des valeurs en évoluant dans un certain contexte culturel. Les connaissances de forme tacite ou explicite et les valeurs des individus seront intéressantes pour cette recherche. Comme nous avons vu dans la revue de littérature, avec l'expérience, les connaissances peuvent devenir des « *deep smarts* », des connaissances enfouies qui apportent une valeur supplémentaire à l'entreprise. Un autre aspect que nous avons soulevé est la phronésis. Une personne qui en dispose agit en se servant de ses connaissances, son jugement, ses valeurs et son sens d'éthique. Pour cette étude, nous nous intéressons au rôle que l'individu joue dans la dynamique du transfert des connaissances. Nous voulons savoir de quelle façon les capacités et les valeurs d'une personne jouent un rôle pour les pratiques du transfert des connaissances dans les entreprises allemandes et québécoises.

Pour comprendre, nous allons observer comment le transfert des connaissances est effectué en nous basant sur le modèle SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995), sur certaines de ses composantes et sur les conditions qui doivent être remplies lors d'un transfert de cette manière. Ces concepts étaient décrits au chapitre deux. Après avoir fait le constat que, pour décrire le savoir des PAM, la partie tacite joue un rôle crucial, il semble pertinent de plus se concentrer sur les parties du modèle SECI qui touchent cette dimension tacite. Nous allons donc mettre l'accent sur le « dialogue », le *ba* (et l'écosystème qui est une sorte de *ba* en interaction avec l'environnement) et la « vision » de l'entreprise, combiné avec le concept des « objectifs directeurs » (Nonaka et Toyama, 2005).

Avec le cadre conceptuel, nous soulevons un autre élément important pour décrire la particularité d'un pays. Il s'agit de la relation entre les générations qui est influencée par le contexte historique et sociétal, qui marque les générations et leur rôle dans la société. L'importance de la relation entre les générations s'explique par l'importance du phénomène

du vieillissement de la population. Dans cette analyse, c'est une problématique qui détermine la perspective à partir de laquelle est perçu le cadre général des entreprises de haute technologie. Nous voulons comprendre de quelle façon ce vieillissement est perçu au niveau managérial en Allemagne et au Québec. Il existe donc un lien fort entre cet aspect et la particularité culturelle, car on suppose que cette particularité fait en sorte que la relation entre les générations est différente en Allemagne et au Québec. Nous allons examiner l'aspect de la relation intergénérationnelle dans le contexte allemand et québécois pour mieux cerner le transfert des connaissances qui se fait dans chacun des pays. Nous allons donc relever comment le transfert des connaissances entre les personnes âgées et les jeunes est effectué dans les entreprises québécoises et allemandes de notre étude.

La description de la relation entre les générations au Québec et en Allemagne regroupera tous les facteurs mentionnés durant la description du cadre conceptuel. La question qui se pose par la suite est s'il existe deux paradigmes différents du transfert intergénérationnel des connaissances pour le Québec et pour l'Allemagne. Comme dernier point à examiner dans cette recherche il s'agit de comprendre quelle est la relation entre ce paradigme au Québec et en Allemagne et les pratiques de gestion en termes de transfert des connaissances. Nous allons donc identifier les différences entre ces pratiques qui trouvent une justification dans la particularité culturelle de deux pays considérés. Ceci intègre l'ensemble des facteurs du cadre conceptuel.

La contribution de cette recherche consiste en la compréhension d'une relation entre les pratiques managériales du transfert intergénérationnel des connaissances et la particularité culturelle des pays considérés, ce questionnement étant soumis à la problématique du vieillissement de la population.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

5.1 Définitions et choix méthodologique

Après la description du cadre conceptuel issu de la revue de littérature, nous arrivons au chapitre qui décrit le choix méthodologique de cette recherche. Nous allons cerner notre sujet de recherche, puis expliquer notre approche méthodologique sur la base des références théoriques afin d'illustrer par la suite le choix du terrain et les différentes étapes réalisées.

D'abord il est intéressant de déterminer les objectifs généraux de ce type de travail. Ce mémoire, présenté comme exigence partielle de la maîtrise, vise la compréhension d'un phénomène. La recherche s'inscrit dans les approches interprétatives du management comparé qui contribuent à la science en apportant une « *...compréhension des contextes culturels de gestion.* » (Chevrier, 2001 p.63) Nous étudions l'impact des différences culturelles sur les pratiques managériales dans les entreprises de haute-technologie, plus précisément nous nous intéressons au transfert intergénérationnel des connaissances dans deux sociétés différentes. Il s'agit d'un objet de recherche que nous avons choisi d'aborder

avec une approche qualitative, car cette approche permet la compréhension des phénomènes complexes qui sont visés par cette recherche.

L'approche qualitative désigne en effet différentes techniques d'interprétation qui peuvent servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence (Anadon et Guillemette, 2007 p. 27)¹¹. On peut aussi parler de la compréhension dans un contexte de recherche. Ici, on peut distinguer deux niveaux qui forment le processus de la création de la connaissance. « A un premier niveau, *Verstehen* (comprendre) est le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde. A un second niveau, dans un sens plus restrictif, *Verstehen* (comprendre) est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie » (Thiétart et coll. 2003 p. 23)¹². Partant d'une description de la problématique, nous allons interpréter les données récupérées, ce qui nous permettra une compréhension du phénomène étudié. Une méthode qualitative est davantage inductive et elle est souvent choisie quand on traite des données difficilement quantifiables. Le chercheur profite de la souplesse de cette méthode qui s'inspire de la vie quotidienne qu'elle essaie de systématiser (Douglas, 1976). Dans les sections suivantes nous allons préciser la méthode qualitative adoptée.

¹¹ Citation originale: "an array of interpretative techniques which seek to describe, decode, translate and otherwise come to terms with the meaning, not the frequency, of certain more or less naturally

5.2 Description de la recherche qualitative

Cette recherche est à la fois de nature exploratoire, constructiviste et inductive. Le caractère exploratoire s'explique par le fait qu'une recherche exploratoire se fonde sur le questionnement suivant : « *Comment circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet?* » (Trudel, Simard et Vonarx, 2007, p.42). Avec ce mémoire, nous visons la compréhension d'un phénomène qui combine plusieurs piliers théoriques : la gestion des connaissances dans un environnement de haute technologie, le vieillissement de la population et les différences culturelles, c'est-à-dire le champ du management comparé. « *L'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans les travaux antérieurs ou entre deux disciplines. (...) L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré.* » (Thiétart et al., 2003, p.68).

Le deuxième attribut est le constructivisme qui est une analyse des « *...entités théoriques en termes de constructions logiques* » (Hacking, 2001 p.72). Le constructivisme se démarque par une volonté de transformation des modes de réponse traditionnels, le chercheur ayant initialement construit le projet (avec les acteurs du terrain) qui guide l'élaboration de « *l'objet constructiviste* » (Thiétart et al., 2003).

Notre recherche est également de nature inductive. Ceci implique que nous observons des caractéristiques précises sur un ou plusieurs individus d'une classe pour, par la suite, démontrer la possibilité de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble de la classe considérée. On parle d'une « *succession observation — analyse — interprétation —*

occurring phenomena in the social world." (Van Maanen, 1983 dans: Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991)

¹² Les auteurs citent Lee (1991) qui s'exprime sur la notion *Verstehen* (comprendre) de Weber (1965)

généralisation » (Aktouf, 1987 p.29). Le chercheur vérifie une relation sur un certain nombre d'exemples concrets, mais il fait ceci sans rien démontrer. Surtout en sciences sociales, « ...l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. » (Thiéart et coll. . 2003 p. 60). La recherche effectuée ici vise donc une telle proposition, en combinant plusieurs piliers théoriques et en intégrant les observations du terrain.

5.3 Les étapes méthodologiques

Cette section va décrire les différentes étapes méthodologiques poursuivies lors de notre recherche qualitative. Elle se divise en trois sous-sections : la technique d'entrevue, le terrain et l'analyse des données.

5.3.1. La technique d'entrevue

La technique qualitative sélectionnée pour cette recherche est l'entrevue qui se définit comme étant un « *questionnement oral ou discussion avec un individu et qui porte sur un sujet prédéterminé dont on veut approfondir certains aspects à travers les réponses de la personne interviewée* » (Aktouf, 1987 p. 82). Plus précisément, il s'agit d'entrevues semi-directives et exploratoires. Le caractère exploratoire aide à constituer la problématique de recherche. « *Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence.* » (Quivy et van Campenhoudt, 1988 p.60). L'entrevue semi-directive se trouve entre l'entrevue directive et non-directive. L'interrogé répond le plus directement possible à des questions précises et il peut développer ses réponses de façon assez libre, tout en respectant le cadre de chaque question (Aktouf, 1987). « *Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à*

l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies » (p.88/89). Bien entendu, le guide d'entretien aborde les principaux éléments du modèle conceptuel, tout en laissant place aux aspects qui aident à détecter la particularité culturelle. Le fait que cette recherche est une étude comparée explique le fait que *« l'entretien est mené de manière ouverte sans hypothèses préconçues sur les références culturelles mobilisées par des personnes interrogées »* (Chevrier, 2001 p.72). Nos entretiens exploratoires visent le public directement concerné par l'étude, c'est-à-dire que nous interrogeons les personnes âgées disposant des connaissances spécifiques et les jeunes qui perçoivent la problématique de leur perspective. Il s'agit donc des employés hautement qualifiés qui partagent le même contexte culturel avec les autres acteurs dans l'organisation. Les entretiens sont effectués dans la langue maternelle des individus rencontrés pour *« ...recueillir le discours des acteurs dans leurs propres termes... »* (Chevrier, 2001 p.72).

Un autre moyen de recueillir les données vient de notre présence même sur le terrain qui nous permet d'obtenir des informations additionnelles sur l'environnement, de visualiser les sites (Thiétart et coll., 2003). L'usage de plusieurs sources d'informations soutient notre recherche en termes de validité et fiabilité. Nous revenons à ces aspects dans la section qui décrit nos démarches analytiques.

5.3.2. Le terrain

« Extraire un échantillon, c'est choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier » (Aktouf, 1987 p.72). Pour cette étude, nous avons décidé de prendre en compte seize entrevues, huit dans chacun des pays étudiés (le Québec (Canada), l'Allemagne). Nous nous permettons ici de parler de deux pays, deux sociétés distinctes, car le Québec se distingue du reste du pays canadien par d'autres valeurs, d'autres symboles, un autre contexte culturel. Nous avons démontré ceci au troisième chapitre en décrivant le contexte culturel

particulier de la province canadienne francophone. Nous renforçons cette constatation par une citation, issue de la littérature sur l'identité québécoise :

« Le Canada anglais doit comprendre de façon très claire que, quoi qu'on dise et quoi qu'en fasse, le Québec est, aujourd'hui et pour toujours, une société distincte, libre et capable d'assumer son destin et son développement. » (Robert Bourassa, 1990 dans Fischer, 2008 p. 44)

Il s'agit donc d'une collecte de données sous la forme de séries d'entrevues individuelles. Le terrain choisi consiste en plusieurs entreprises de la haute technologie de trois secteurs (biotechnologies, aéronautique et technologies de communication) au Québec et en Allemagne. Ce choix s'explique par la présence de la problématique du vieillissement et par l'importance de la haute technologie et de ces trois secteurs dans les deux pays. La recherche sur le terrain a été effectuée dans un premier temps en mars 2007 et dans un deuxième temps au fil de l'année 2008. Cette façon de progresser s'explique par la distance géographique des pays faisant objet de l'analyse. On établissait d'abord le contact avec le terrain en Allemagne pour par la suite continuer la collecte de données au Québec. Il s'agit d'un petit nombre de cas étudiés en profondeur, la démarche étant de nature itérative, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une *« ...constitution progressive de l'échantillon par itérations successives »* (Thiétart et coll., 2003 p.219). Nous précisons le secteur et la nature de l'entreprise à l'aide d'un tableau, qui inclut également le nombre d'interlocuteurs rencontrés. Nos choix d'entreprises étaient *« ...guidés par l'observation et la théorie en construction. »* (Thiétart et coll., 2003 p.219).

Code d'entreprise	Secteur	Nature de l'entreprise	Nombre d'interlocuteurs	Caractéristiques des interlocuteurs	Particularités
A_T1	Communication technologique	EMN*	1	Jeune en gestion de projets technologiques	Entreprise d'envergure mondiale
A_B1	Biotechnologie	Grande (200 employés)	4	2 jeunes 2 PAM	En forte croissance
A_B2	Biotechnologie	PME (50 employés)	3	2 jeunes, 1 PAM	Jeune entreprise
AQ_A1	Aéronautique	EMN*	1	1 PAM, expérience de collaboration avec l'Allemagne	Maison mère en Allemagne, filiale au Québec
Q_T1	Communication technologique	EMN*	3	2 jeunes, 1 PAM responsable du coaching	Entreprise d'envergure mondiale
Q_P1	Pharmaceutique	EMN* (200 employés au Québec)	2	1 jeune, 1 PAM (développement technologique)	Changements Organisationnels importants
Q_B1	Biotechnologie	PME (50 employés)	1	Jeune, dép. chimie	Restructuration en 2005
Q_B2	Biotechnologie	TPE (7 employés)	1	PAM, fondateur	Entreprise "virtuelle"
Nombre total d'entrevues effectuées			16	note: 8 entrevues par pays	

*EMN: Entreprise multinationale

☐ Terrain allemand
☐ Terrain québécois

Tableau 5.1 Description et caractéristiques des entreprises de cette étude

5.3.3. L'analyse

L'outil d'analyse

L'analyse peut être décrite en deux grandes étapes. Il s'agit de la retranscription des entrevues suivie d'un traitement statistique du contenu textuel à partir de l'outil *Atlas.ti*. Ce dernier peut être décrit comme outil qualitatif, permettant de structurer les données, de comparer plusieurs données différentes, d'analyser les liens entre les éléments et de

comprendre leur importance. L'avantage de cet outil est que l'analyse peut être effectuée indépendamment de la langue des données. Les entrevues étaient effectuées en trois langues (allemand, anglais, français), ce qui explique le choix de traiter nos données multilingues à l'aide de cette solution technologique. De plus, il s'agit d'un outil pour la recherche exploratoire (Miles et Huberman, 1991 p. 127) qui permet de coder des matériels de taille variable, c'est-à-dire de répartir le texte en intersections et de coder en fonction des paragraphes. Un logiciel d'analyse de données qualitatives offre, tout au plus, une infrastructure pour l'affichage, le rapprochement, la comparaison et la classification de données. Pour assurer la fiabilité, nous décrivons par la suite les démarches analytiques et nous définissons également les catégories émergentes de notre analyse.

Les différentes étapes de l'analyse

Cette section sert à décrire la façon dont les données sont traitées. L'étape du traitement textuel des données peut être répartie en sous-étapes que nous allons illustrer ici. En tant que chercheur, on veut assurer un maximum de validité et de fiabilité à la recherche. Pour une recherche qualitative, il s'agit d'établir que « *...les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de la recherche et les outils de recueil des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche.* » (Thiétart et coll., 2003 p. 263) Afin d'assurer ceci, nous allons décrire la façon dont les catégories ont été choisies. Nous allons donc décrire la façon dont nous codons les entrevues. L'objectif de la codification est de faire émerger les catégories et les concepts du modèle, donc de spécifier ses composantes (p. 347).

Une recherche qualitative « *fonctionne principalement avec des mots et non des chiffres* » (Miles et Huberman, 2003 p.110). La signification du mot qui apparaît dans un discours dépend de son contexte et les codes servent comme instruments d'une recherche qualitative car ils « *...sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information*

descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (p.112). Dans l'objectif de faire émerger les concepts représentatifs du phénomène étudié, nous codifions nos données de façon manuelle en unités d'analyse, c'est-à-dire en catégories et sous-catégories. Cette technique peut aussi être appelée « codage ouvert » (Strauss et Corbin, 1990 p.61, dans Thiétart et coll., 2003 p.346) qui se déroule en quatre phases :

- Phase 1 : la conceptualisation. Pendant cette phase, le chercheur isole les éléments qui apparaissent un certain nombre de fois (Miles et Huberman, 1991). Le chercheur donne un nom à chaque idée qui paraît dans un paragraphe en se posant la question « Qu'est-ce que c'est ? ». Par la suite, il s'agit d'évaluer les concepts par rapport à leur fréquence.
- Phase 2 : découverte des catégories. Le chercheur regroupe les concepts identifiés en phase 1. L'objectif est de réduire le nombre des concepts et de démontrer une certaine importance en identifiant les concepts clés.
- Phase 3 : donner un nom aux catégories. Dans cette phase, le chercheur trouve une façon d'intituler la catégorie détectée. Il peut s'agir de noms venant de la littérature qui sont retenus pour cette phase d'analyse.
- Phase 4 : développer les catégories. Après avoir identifié les catégories, on cherche à décrire leurs propriétés et dimensions. Ici on peut parler de l'élaboration des sous-catégories qui raffinent les concepts clés.

L'analyse effectuée est de nature comparative. Nous cherchons donc à « ...comprendre l'influence de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local. » (Chevrier, 2001 p.63) Plus précisément, ceci signifie que les catégories clés sont les mêmes pour les données cueillies en Allemagne et au Québec. Elles sont déduites du cadre conceptuel et forment les piliers de notre analyse.

La première catégorie émergente est celle des « aspects managériaux généraux » qui contient les éléments comme la prise de décision, le système de formation et la structure d'entreprise. D'autres catégories clés sont « les pratiques de gestion de connaissances », et la « place de l'individu dans l'organisation ». La partie de l'analyse va illustrer ces trois catégories et les décrire de façon plus raffinée pour chacun des deux pays.

5.3.4. Limites de la recherche

Cette recherche est une recherche exploratoire et constructiviste qui ajoute une perspective de management comparé à la problématique du transfert des connaissances entre les générations dans les entreprises de haute-technologie. Notre échantillon étant construit de façon itérative, nous avons réalisé des entrevues dans trois secteurs différents et dans des types d'entreprises différentes. Nous avons donc analysé les pratiques de transfert des connaissances dans les organisations de différentes tailles ou dans des contextes différents, comme celle d'une croissance importante ou d'une restructuration. Ceci nous oblige à relativiser nos résultats. Il s'agit souvent des tendances à exploiter dans l'avenir. Pour des futures recherches, il serait important de garder le même type d'entreprise, de prendre en compte les particularités sectorielles et l'envergure des activités de l'entreprise. Ce dernier point est particulièrement important, car pour une multinationale la particularité culturelle d'un pays peut se traduire d'une autre façon que celle d'une PME qui est moins influencée par le mouvement de la globalisation.

Une autre limite de recherche peut être imposée par le fait que la structure d'âge d'une entreprise à l'autre est hétérogène. Ceci peut par exemple avoir un impact sur la dynamique entre les employés, dans le sens où dans une culture plus jeune où le nombre des personnes âgées est petit, ces dernières peuvent être moins valorisées ou comprises que dans une entreprise où l'âge moyen est plus élevé. Elles trouveraient moins de personnes qui partagent

les mêmes valeurs, qui appartiennent à leur génération. La structure d'âge peut également avoir un impact sur la culture d'entreprise. Avec un nombre de PAM élevé la culture est probablement plus adaptée aux besoins de ces personnes et l'entreprise a un besoin plus fort d'assurer un transfert intergénérationnel des connaissances. Dans notre étude, nous avons observé des cas très différents; une entreprise en forte croissance qui embauchait un nombre important de jeunes et une autre organisation qui venait juste de vivre une restructuration, c'est-à-dire une mise à pied de plusieurs personnes âgées.

5.4 Conclusion

Cette partie servait à décrire notre choix méthodologique et les trois caractéristiques de notre recherche. Nous avons démontré notre intention d'opter pour une recherche de nature exploratoire, constructiviste et inductive. Nous cherchons à comprendre un phénomène apparaissant dans la société qui regroupe plusieurs concepts différents. Cette recherche étant une étude comparée, nous visons également à construire un nouvel objet de recherche (une recherche constructiviste), à faire émerger les divergences culturelles dans notre contexte de recherche particulier. Ceci est fait de façon inductive, c'est-à-dire en détectant une relation existante entre les différents éléments observés. Pour ce faire, nous progressons par des entrevues semi-directives, leur transcription et leur analyse, c'est-à-dire par un codage de données qui servira à faire émerger la relation entre les éléments clés de notre modèle conceptuel.

CHAPITRE VI

PRESENTATION

Dans ce chapitre, nous allons présenter nos données. Pour ce faire, les informations obtenues par la collecte de données vont être regroupées par thèmes. Tout d'abord nous allons présenter les thèmes émergents pour chacun des pays. Il s'agit de trois ensembles de thèmes : premièrement les aspects managériaux globaux, deuxièmement les pratiques en gestion des connaissances et troisièmement les aspects liés à la place de l'individu dans l'organisation. Il s'agit des thèmes principaux émergents qui sont regroupés dans le tableau 6.1. Nous avons choisi cette forme de présentation, car elle présente d'abord les aspects généraux, suivi par une exposition des aspects individuels, les éléments présentés étant tous reliés entre eux. Nous illustrerons d'abord chaque ensemble de thèmes pour chaque pays et résumerons par la suite les aspects principaux dans une synthèse sur chaque pays. Cela nous fournira une image sur la relation entre les générations en Allemagne et au Québec. Le chapitre suivant présentera l'analyse des données en les combinant avec les concepts théoriques soulevés dans les chapitres deux et trois.

Tableau 6.1 Thèmes émergents servant comme éléments de comparaison

Aspects Managériaux
A Particularités organisationnelles
B Prise de décision
C Impact système éducation
D Contacts interpersonnels
Pratiques de gestion de connaissances
A Communication
B Stockage
C Formation et actualisation
D Transfert intergénérationnel
E Intégration
Place de l'individu
A Les PAM
B Les jeunes

Les thèmes présentés dans le tableau ci-dessus sont d'une importance différente en Allemagne et au Québec. Pour une comparaison complète, chaque thème est traité spécifiquement pour l'Allemagne et pour le Québec, ce qui explique des sections de différente longueur dans ce chapitre.

6.1 Les résultats pour l'Allemagne

Cette partie va présenter nos observations pour l'Allemagne, classées par les thèmes présentés dans le tableau précédent. Elle consiste en quatre sections : les aspects managériaux généraux, les pratiques de gestion des connaissances, l'individu dans l'entreprise et une synthèse sur l'Allemagne.

6.1.1 Ensemble de thèmes : Aspects managériaux généraux

Cette partie va présenter les aspects managériaux qui caractérisent les entreprises allemandes qui forment notre terrain de recherche. Les thèmes émergents peuvent être classés en quatre rubriques qui seront présentées selon l'ordre suivant : particularités organisationnelles, prise de décision, l'impact du système d'éducation sur les aspects managériaux et les contacts interpersonnels.

Section A

Particularités organisationnelles

Les particularités organisationnelles des entreprises ressortent comme éléments pertinents. En les synthétisant, nous pouvons fournir un aperçu de la façon dont les entreprises allemandes qui sont l'objet de notre recherche sont structurées et lier cet aperçu avec les autres thèmes émergents de notre recherche.

Nous observons dans les entreprises étudiées (voir tableau 5.1) une structure par projet ou par équipe. Souvent il existe plusieurs chefs d'équipe pour des projets partiels qui se regroupent pour le projet entier. Il s'agit d'une hiérarchie plutôt courte, les personnes qui sont chefs d'équipe ayant souvent beaucoup d'expérience dans la même entreprise et assumant beaucoup de responsabilités. Certaines personnes ont souvent franchi tous les échelons hiérarchiques elles-mêmes, elles ont donc commencé par des tâches plutôt opérationnelles. Elles disposent d'un savoir scientifique de nature explicite détaillé et d'une certaine expertise dans leur domaine avant de se trouver à un poste important dans la hiérarchie. Cet élément apparaît également dans la section de la prise de décision. Nous présentons ici, dans le cas de l'entreprise A_B1, l'expérience d'une PAM:

...mais c'est quelque chose qui doit croître en une personne. En tant que chimiste normal on est habitué à des processus complètement différents que les processus familiers au biologiste - et puis avec ces processus on devrait plutôt juger comme un biologiste, mais en tant que biologiste on ne serait souvent pas si versé dans l'analyse...C'est-à-dire quand quelqu'un travaille ici, il a une tâche exceptionnelle – spéciale de mettre correctement en pratique ses connaissances acquises au cours des années.¹³

Une observation intéressante que nous faisons dans cette même entreprise concerne le fait de pouvoir monter et avoir plus de responsabilités quand on dispose de plusieurs années d'expérience dans la même entreprise. Une jeune personne ayant des tâches scientifiques souhaite avoir plus de responsabilités, surtout une plus grande responsabilité de gestion de personnel avec la croissance de l'entreprise :

¹³ Traduction libre: *...aber es ist so etwas, was in einem wachsen muss. Als ganz normaler Chemiker ist man ganz andere Abläufe gewöhnt, als Biologe, und jetzt die man - wo man als Biologe vielleicht etwas beurteilen müsste, aber als Biologe ist man nicht in dem analytischen Sektor so bewandert. Das heißt, wenn jemand hier drin tätig ist, der hat sozusagen eine ganz ausgezeichnete - eine besondere Aufgabe, seine - seine über Jahre erworbenen Kenntnisse richtig umzusetzen.*

...dans une nouvelle position, où je ne m'occuperai pas uniquement d'un champ, mais de trois ou quatre champs et des employés, où j'aurais également la responsabilité de personnel par exemple. Maintenant je ne suis pas responsable de personnel, je suis uniquement responsable de mon champ d'activité (...) et c'était communiqué comme ça en entreprise, qu'il y aura aussi la possibilité. ... les propres employés, qu'eux peuvent s'améliorer et grandir en termes de compétences techniques, que les postes ne seront pas remplis par des employés externes.¹⁴

Un autre élément à soulever est la répartition des responsabilités chez les employés. Les tâches sont très précisément définies et reliées à un poste de travail et dans un cas précis, ceci pose problème avec la croissance d'entreprise. En effet, dans l'entreprise A_B1, la croissance est tellement rapide qu'on a de la difficulté à adapter la structure avec les changements organisationnels. Les personnes qui occupent un poste assument leurs responsabilités à cent pour cent, mais elles ne sont pas prêtes à effectuer des tâches qui ne sont pas incluses dans leur description de poste. Il s'agit souvent du fait de vouloir assurer une bonne gestion de temps en tant qu'employé.

Un autre point structurel est un certain attachement à son poste, au même département et au développement d'une certaine expertise. Sur le marché du travail, il existe une certaine difficulté à recruter des employés qualifiés, car les personnes ont plus tendance à développer un sentiment d'appartenance par rapport à l'entreprise ou même au département dans lequel

14 Traduction libre: ...in einer neuen Position, wo ich dann quasi jetzt nicht nur einen Bereich betreue, sondern gleichzeitig drei oder vier Mitarbeiter und dann auch quasi die Personalverantwortung habe zum Beispiel. Ich bin ja jetzt nicht personalverantwortlich, ich bin ja jetzt nur bereichs- verantwortlich für die (...) und das wurde ja jetzt von unserem Unternehmen so bekannt gegeben, dass da auch die Möglichkeit bestehen soll, die eigenen Mitarbeiter quasi, dass die sich auch irgendwie verbessern können oder mitwachsen können, dass das nicht durch externe Mitarbeiter getan wird.

ils travaillent. Une rotation de poste se fait rarement, on parle plutôt d'un élargissement des responsabilités avec l'expérience.

Section B

Prise de décision

La transparence entre le client et l'entreprise est présentée comme une compétence clé pour des entreprises de haute technologie afin de pouvoir s'adapter rapidement aux changements. Il devrait exister une certaine proximité au client qui est souvent très éduqué. Il connaît les forces et faiblesses de l'entreprise, son point de vue étant de grande valeur. Ce dernier influence la prise de décision de l'entreprise, le client étant souvent partie prenante du processus décisionnel.

...aussi au niveau des projets, nous apprenons aussi par le fait que nous travaillons ensemble avec le client. Chaque client a d'autres attentes et d'autres idées et solutions pour certaines choses et cela est aussi quelque chose de nouveau pour nous. Alors nous retenons beaucoup d'information qui provient du client. Il y a des clients expérimentés qui ont des attentes précises. Ils disent comment faire certaines choses et c'est aussi quelque chose de nouveau pour nous. Nous le font comment il dit et nous apprenons beaucoup par cela. (entreprise AB_2)¹⁵

...au niveau des connaissances spéciales de toute façon...Nous sommes un fabricant et laboratoire sur demande et, en faisant fonction de celui-ci, nous ont besoin d'intégrer le savoir-faire d'autres compagnies, car nous sommes nous-mêmes encouragés par les clients d'intégrer certaines technologies- je parle surtout des technologies d'analyse. Car un client dit qu'il ne veut pas faire fabriquer cette technologie à l'externe, mais qu'il exige qu'elle provienne de l'interne et qu'elle soit appliquée là où son produit est fabriqué aussi. Donc je vais chercher le savoir-faire du client dont j'ai besoin pour lui fournir une prestation de première main...donc on dépend du savoir-faire des autres et

¹⁵ Traduction libre: Auch von den Projekten her, wir lernen jetzt auch dadurch dass wir mit Kunden zusammenarbeiten, jeder Kunde hat andere Vorstellungen und hat andere Ideen und andere Lösung für gewisse Dinge und das ist für uns dann auch noch was Neues. Also wir greifen dann da auch viele Informationen ab, was jetzt vom Kunden herkommt. Es gibt auch erfahrenere Kunden, die haben genaue Vorstellungen. Die sagen dann, wie es zu machen ist und das ist für uns dann quasi auch was Neues. Wir machen dann schon das so, wie er das sagt und lernen dadurch dann auch viel.

l'utilisent aussi. Et en relations d'affaires on dit « une main lave l'autre ». (entreprise AB_2)¹⁶

Une autre compétence clé concerne la capacité de fournir un produit de qualité qui est dû à une gestion de l'innovation particulière, marquée par la prudence et le partage du risque. Notre impression se confirme dans une des entreprises biotechnologiques (A_B1) qui ne prend pas le rôle de précurseur technologique, mais qui profite de l'effet d'apprentissage par ses clients. Pour limiter le risque, un projet (qui implique la technologie) va uniquement être débuté quand il va être financièrement soutenu par le client. Ceci assure une stabilité pour l'entreprise.

Dans les entreprises allemandes visitées, la transparence est importante. Dans l'entreprise AB_1, les problèmes importants sont discutés en réunion managériale. Chaque chef discute les solutions avec son équipe pour connaître tous les aspects du problème et la rencontre managériale sert à la mise en commun des idées et à l'implantation d'une solution.

...oui, exact...il y a une équipe, qui se retrouve quand c'est nécessaire. Alors plusieurs personnes sont rassemblées de différents départements. Et il existe un gestionnaire de projet pour le projet global chez (entreprise AB_1). Ce gestionnaire de projet coordonne les projets particuliers. moi aussi je suis chef du projet particulier des cultures de cellules (...) s'il y a des thèmes qui concernent plusieurs projets, et un client arrive, il y a une réunion qui sert à la préparation...et il y a une réunion commune où ces choses sont discutées...comme le coût et ces choses ou le temps...combien de temps était pris...ça prend ce genre de direction...(entreprise AB_1)¹⁷

¹⁶ Traduction libre: in Sachen reiner Fachkenntnissen sowieso. Wir sind ja Auftragshersteller und Auftragslabor, als dass wir auch fungieren. sind wir natürlich auch darauf angewiesen, das Know-how von anderen Firmen mit hier einzubauen bei uns, weil wir selber doch von unseren Auftraggebern gefordert werden, bestimmte Techniken - analytische Techniken, von denen ich jetzt insbesondere spreche, äh hierbei uns zu integrieren. Denn ein Kunde sagt, er möchte diese Technik nicht außer Haus machen lassen, sondern er möchte sie dort zuhause wissen und durchgeführt wissen, wo auch sein Produkt hergestellt wird...folglich hole ich mir natürlich auch von Kunden das Know-how herein, was ich brauche um es dann hier auch anzuwenden, um dem Kunden dann die Dienstleistung aus einer Hand zu bieten...von daher sind wir auch auf das Know-how anderer angewiesen und äh wir nutzen es auch. Und äh in unserer Geschäftsbeziehungen äh sagt man wäscht eine Hand die andere.

¹⁷ Traduction libre: Ja genau, ...es gibt dann ein Team, das sich dann wenn es dazu kommt, dass findet sich dann zusammen quasi. Also es werden Leute zusammengestellt aus den verschiedenen Abteilungen. Und dann gibt es einen Gesamtprojektleiter bei der Firma (nom entreprise AB_1). Dieser

Dans cette même entreprise, le style de gestion est perçu comme motivant. On adopte de nouvelles idées et on stimule la réflexion quand les idées sont moins bonnes. Le patron prend son temps pour échanger des idées au laboratoire et comprendre les projets de ses employés. Par contre, dans la plus grande entreprise biotechnologique (A_B1), les employés ne semblent pas être assez consultés. Dans certains cas, les propositions basées sur un jugement ou une observation d'un employé sont peu adoptées par la direction, ce qui cause un sentiment d'indifférence chez l'employé. Pourtant les employés sont engagés et motivés. Par exemple, une des personnes d'âge mûr se pose des questions sur l'efficacité de la relève.

Il existe donc une forte responsabilité chez les employés allemands des entreprises étudiées sur laquelle nous reviendrons dans la partie portant sur le système d'éducation et dans celle portant sur les pratiques du transfert des connaissances. Cette responsabilité est un élément clé pour la prise de décision. Cependant elle n'est pas reconnue ou encouragée dans tous les cas, ce qui peut causer de la frustration. Une autre impression est que cette responsabilité concerne le champ de ses propres activités, mais qu'on n'assume pas nécessairement les tâches pour lesquelles une autre personne est responsable. Ici nous faisons référence à la section sur les particularités organisationnelles et l'exemple de la difficulté de responsabilisation avec la croissance de l'entreprise. Dans certains cas, ils ne se considèrent pas comme responsables pour des tâches en dehors de leur champ d'activité. Une autre impression est donnée par la personne interrogée dans l'entreprise AQ_A1 qui est habituée à travailler avec les allemands :

Gesamtprojektleiter koordiniert dann quasi die einzelnen Teileprojekte, auch ich bin dann ein Teilprojektleiter für die Abteilung Zellkulturen. (...)wenn es projektübergreifende Themen gibt, und es kommt jetzt wieder der Kunde, dann gibt es ein Meeting und da muss was vorbereitet werden und dann gibt es halt wieder ein Gesamt Meeting wo natürlich diese Dinge besprochen werden... zum Beispiel Kosten und solche Dinge oder Zeit und wie viel davon verbraucht worden ist, so so in die Richtung geht das dann.

Well, what I find funny with Germany with a small - well for me it's a small company - with like 180 people maybe - and that's communication issues. In that size of organisation I came from, you know from x [compagnie aéronautique Québécoise] where you've got 14000 people working in the airspace industry, one of the numbers that is huge, and a lot more difficulties to communicate here and there. But what I find sometimes is, well it's not my job, but I find one more thing you find about dealing with Germans, I don't know if it's that but sometimes you know a message where...if I got the message and I knew that that's the guy across the hall I need to talk to, I'd go up and go over there and say "Hey, can we fix this problem?". Where I found talking to someone about ten meters of you, you say "Why can't you just get up? I can't get him on the phone. I can't ...please get up. And you go see him and ask him, he's there?" "Yes, I can see him, he's there." "Ok, go and talk to him for five minutes. Try go get me the answer. I don't want to spend...you know?" You can get someone like that sometimes. Not a lot of times, but I've noticed that a couple of times.

La personne citée ci-dessus témoigne une complexification de la communication en Allemagne, même dans une entreprise de taille moyenne. Comme personne géographiquement éloignée de la compagnie allemande (la personne travaille au Québec), ses possibilités de communiquer avec ses interlocuteurs sont limitées, car il existe des personnes qui ne sont pas prêtes à assumer certaines tâches ou à lui rendre en service en dehors de leur champ d'activité.

Section C Impact du système d'éducation sur les aspects managériaux

Quand on parle des compétences spécifiques des employés, on parle souvent de leur éducation, leur préparation à la vie professionnelle. Un premier aspect à soulever est la volonté d'optimiser l'intégration de la formation spécifique et la vie professionnelle. On essaie d'adapter les études le plus possible aux exigences de l'industrie. C'est pour cela qu'il existe une différence entre les cycles de formation de la génération précédente et celle des jeunes d'aujourd'hui. Surtout quand on parle des industries de la haute technologie, des jeunes secteurs, les études aujourd'hui sont plus spécifiques et le passage au niveau industriel

est donc facilité. Par contre, les études n'aident toujours pas le jeune à acquérir des compétences en gestion. Ceci s'apprend avec l'expérience en entreprise :

...les jeunes collègues qui arrivent maintenant, avec un diplôme spécial en biotechnologie,... la biotechnologie pharmaceutique, approchent ce thème de façon beaucoup plus spécifique. Alors je veux dire qu'ils ont une meilleure base que moi j'ai eu en étant ingénieur en chimie (...) alors là, la phase initiale d'intégration à l'industrie après les études se fait beaucoup plus rapidement (...) par contre tout ce qu'on doit apprendre quand on arrive à un poste de gestion (...) là les programmes d'études sont encore déficients.¹⁸ (entreprise A_B1)

Il existe une volonté de se rapprocher le plus possible de l'industrie, un accent étant mis sur le développement d'une vue d'ensemble au début de la formation universitaire. Nous apprenons d'une personne en biotechnologie (entreprise A_B2) que le cursus universitaire prépare un peu à tout avant de se spécialiser. Une des personnes d'âge mûr interrogée est convaincue que son savoir-faire est plus important que son titre universitaire et elle se sent valorisée par le fait de ses expériences en entreprise.

Oui et avec les années on a acquis des nouvelles connaissances. Notre travail, c'est une nouvelle branche. Alors, je le vois comme ça. (...) beaucoup d'universités et universités des sciences appliquées offrent ce genre d'études. Ce qui me distingue des autres, c'est le fait qu'ils viennent justement de la chimie biologique et de la biologie et que moi j'ai vraiment grandi avec l'entreprise et son développement (...) et c'est pour cela que j'ai pu et je peux toujours donner beaucoup à l'entreprise. »¹⁹

18 Traduction libre: ...die jungen Kollegen, die jetzt kommen, speziell mit dem Abschluss äh in Richtung Biotechnologie ja so pharmazeutische Biotechnologie, wesentlich spezifischer dieses Themengebiet eigentlich angehen. Also ich möchte meinen, die haben eine wesentlich bessere Basis als ich sie damals mit meinem Chemieingenieur gehabt habe (...) also, da ist die Initialphase von Abgang Studium in die Industrie mit Sicherheit schneller zu absolvieren (...) allerdings, dass andere was man sich dann arbeiten muss, wenn man in eine Führungsposition reinkommt (...) da haben die Studiengänge, na wie soll ich sagen, einfach noch ihr Manko.

19 Traduction libre: Ja und hier kommt noch hinzu dass in den Jahren, einfach, dass man sich weiter fortgebildet hat, also ich würde sagen. Unser Job, ja das ist also ein neuer Zweig. Also mittlerweile ich sehe das so. (...) Es werden jetzt sehr viele Studiengänge im Bereich Biotechnologie angeboten. Viele

Une dernière chose qui apparaît particulièrement dans les discours des allemands est le fait qu'il existe différentes formes d'éducation chez les employés. On parle de différents niveaux, des chimistes et biologistes diplômés, mais aussi des assistants techniques en pharmacie qui viennent d'un contexte plus professionnel et qui sont également intégrés dans l'entreprise comme les académiques. Il existe donc la possibilité de faire un apprentissage et de travailler dans un environnement complexe de haute-technologie par la suite, ce qui souligne la valorisation des compétences techniques. Le rôle de l'éducation pour le management est donc essentiel. Le système d'éducation et l'industrie sont fortement liés et les différentes compétences développées au niveau scolaire/universitaire sont transposées en entreprise.

Section D Contacts interpersonnels

La section des contacts interpersonnels inclue l'importance des contacts et de la communication à l'externe de l'entreprise. Il s'agit d'une rubrique qui est moins thématisée en Allemagne, mais qui comporte des éléments intéressants pour pouvoir comparer l'Allemagne et le Québec. Le réseautage se fait beaucoup par rapport aux clients et on se fie aux contacts de longue date pour la résolution des problèmes. Au niveau des clients, on essaie de satisfaire les besoins des clients et on crée une relation de confiance avec eux, en espérant travailler ensemble et obtenir de l'aide. Les personnes plus âgées sont souvent des points d'ancrage entre l'entreprise et les contacts à l'externe. Voici deux expériences de ces personnes :

Unis, viele FHs, die diesen Studiengang anbieten, was mich vielleicht dazu unterscheiden lässt, dass sie einfach von der Biochemie herkommen und von der Biologie, und hier (ich) wirklich auch mit dem Unternehmen und mit der Entwicklung mitgewachsen bin (...) und deswegen auch dem Unternehmen viel mitgeben konnte, ich denke auch viel geben kann.

« On a surtout des relations d'affaires avec nos clients de longue date, qui nous créent d'autres relations, surtout dans des cas où on est une référence positive pour le client. »²⁰ (Entreprise A_B1, PAM1)

« Là, on avance des choses grâce aux contacts et relations. C'est comme ça. Alors...ce n'est pas qu'on vend un produit juste grâce aux relations. Mais on peut vendre un produit plus rapidement avec des relations. Voilà. C'est comme ça. Parce qu'un produit doit être bon. Il doit absolument être bon. Mais souvent des produits qui sont de bonne qualité sont difficiles à mettre sur le marché, parce qu'on ne connaît pas les bonnes personnes ou qu'on ne trouve pas la bonne structure, où il faut attaquer. Et ce sont des choses pour lesquelles il faut avoir un réseau, ce qui facilite la commercialisation un petit peu, si vous voulez. »²¹ (Entreprise A_B1, PAM2)

Les deux citations démontrent que des relations d'affaires sont fortement valorisées, car des contacts externes donnent des opportunités, par exemple pour la commercialisation d'un produit. Malgré l'importance des relations, l'aspect primordial reste la qualité du produit. De plus, on mise plus sur la qualité de la relation que sur la quantité des contacts.

²⁰ Traduction libre: *Wir haben gerade mit langjährigen Kunden unserer Geschäftsbeziehungen, aus denen sich heraus auch wieder neue Beziehungen anbahnen, speziell dann, wenn man eine positive Referenz für diese Kunden darstellt.*

²¹ Traduction libre: *«Da geht es natürlich über Kontakte und Beziehungen. Wie das nun mal so ist. Also. Nicht dass wir ein Produkt über Beziehung verkaufen. Aber man kann mit Beziehungen ein Produkt schneller verkaufen. So. So sieht es einfach aus. Weil. Ein Produkt muss gut sein. Das muss einfach gut sein. Muss gute Studienergebnisse haben. Muss was taugen, ja. Aber, oftmals sind Produkte, die etwas taugen, schwer am Markt umzusetzen, weil man nicht die richtigen Leute kennt, wenn man nicht die richtigen Strukturen findet, wo man angreifen muss. Und das sind dann so Dinge, wo man natürlich dann auch ein Netzwerk haben sollte. Was einem dann die Vermarktung, um das mal so auszudrücken, ein bisschen erleichtert. »*

6.1.2 Ensemble de thèmes : pratiques de gestion des connaissances

Cette partie va présenter les différentes pratiques de gestion des connaissances observées dans les entreprises allemandes qui forment notre terrain de recherche. Les thèmes émergents peuvent être classés en cinq rubriques pour donner une structure à la présentation des résultats : la communication, le stockage, la formation ou l'actualisation des connaissances, les pratiques de transfert entre les générations et l'intégration des nouveaux employés. La dernière section pourrait également être fusionnée avec les pratiques de transfert entre les générations, mais nous avons décidé de la séparer, car il s'agit d'un sujet souvent thématiqué.

Section A Communication

Cette section présente la façon dont les connaissances sont transmises en entreprise. Une première chose à noter concerne le travail en équipe, la collaboration entre les employés. On travaille souvent sur des projets communs où on s'échange des conseils sur un projet individuel. Ici l'accent est mis sur la communication verbale. Des rapports écrits existent aussi, mais ils ne sont pas toujours jugés comme efficaces, la communication verbale étant plus rapide et efficace, car quelques informations ne se laissent pas traduire en information écrite. Souvent on consulte quelqu'un pour avoir un deuxième avis sur le sujet, ceci se fait de façon régulière et la combinaison des connaissances amène à de meilleurs résultats, comme dans l'entreprise A_B2 :

« Parfois il est utile de combiner deux visions. Et tout d'un coup cela peut vous ouvrir les yeux. Ah oui, c'est vrai. Je pourrais essayer ceci. »²²

Un autre aspect à mentionner quand on parle de la communication est l'importance de travailler ensemble, de pouvoir observer l'autre et apprendre sur place. L'effet d'apprentissage est perçu comme plus important quand on a le contact direct avec les employés. Dans une des entreprises allemandes, il existe des pauses pour le petit déjeuner, ce qui est habituel dans certaines entreprises allemandes. Les lieux comme la cantine dans l'entreprise A_B1 où on prend le petit-déjeuner servent de lieux de socialisation et on apprend à connaître les autres départements et les responsabilités des personnes. Grâce à cela les personnes expérimentées sont capables de donner des indications aux autres sur la façon de trouver les sources importantes d'information. Les anciens jouent souvent le rôle de communicateurs entre les différents départements, car ils sont capables de voir les points d'ancrage, les liens scientifiques entre les champs d'activités, d'avoir une vue d'ensemble et de saisir les problèmes de communication qui peuvent exister. Nous y reviendrons dans la partie sur les personnes âgées dans les entreprises allemandes.

Quand il s'agit de problèmes de communication, nous pouvons revenir à la question de la responsabilisation. Une personne pourrait se sentir responsable pour ses tâches et prendre la décision toute seule, ce qui amène un manque de transparence pour les autres qui n'ont pas pu participer à la prise de décision. Un autre problème de communication est lié au fait que, dans certains cas, les personnes ne veulent pas nécessairement admettre leurs erreurs. Ceci bloque la communication et peut avoir comme résultat que cette erreur est commise plus d'une fois :

²² Traduction libre: *« Manchmal hilft es, wenn man die zwei Sichtweisen miteinander einfach nur kombiniert. Und dann fällt es einem plötzlich wie Schuppen von den Augen. Oh ja, stimmt ja. Das*

...but from what I can see dealing with German people don't like to - um, some people don't like to do more than their job's for, and definitely some people don't like to admit to any mistakes. And sometimes we're just trying to get to, I'm not trying to blame anyone, and maybe this is the culture coming from management with people who have fear, I don't know, but sometimes when things happen I'd like to know what happened, so that we don't do the same thing two weeks from there, because it took me four or five days or four weeks or four months to fix the problem, so if I'm gonna question you know "what happened?" that I don't know I went through that problem (Entreprise AQ_A1)

...malheureusement, dans un rapport on n'écrit pas des choses qui n'ont pas fonctionné. Malheureusement c'est une certaine habitude, - c'est comme ça. C'est dans la nature de la chose. Ils [les chercheurs] écrivent uniquement des choses qui ont fonctionné. Nous avons toujours blagué à université qu'il serait génial d'avoir un journal où toutes les choses qui n'ont pas marché sont décrites (...) On ne peut pas faire ça. Parce que les autres disent...tu ne peux pas...sinon les autres vont dire « Lui il est nul ! Tout cela ne marche pas ! »²³(Entreprise A_B2)

Section B Stockage des informations

Cette section présente des éléments comme la documentation et le stockage des informations. Les entreprises que nous étudions sont des entreprises de haute-technologies, donc souvent elles conduisent des projets de recherche à long-terme. Ceci implique des

könnte ich ja auch mal probieren. »

²³ Traduction libre : *in einem Bericht schreibt man zum Beispiel nicht Sachen rein, die nicht funktioniert haben. Das ist ja leider so eine Angewohnheit, -..... das ist so. Das ist in der Natur der Sache. Sie schreiben nur Sachen, die funktioniert haben. Wir haben in der Uni immer gewitzelt, es eigentlich genial, wenn es ein Journal gäbe, in dem lauter Sachen drin stehen würden, die nicht funktioniert haben. (...) das kommt ja schlecht. Weil die anderen sagen....du kannst ja nicht..., ja dann muss man sich gleich wieder anhören lassen: Ja, der kann mal wieder nichts. Da funktioniert ja alles nicht.*

données complexes, volumineuses et dans une perspective de gestion des connaissances, il est important que ces données soient accessibles aux employés.

Il existe toutes sortes de systèmes usuels de stockage d'information. Les entreprises utilisent des logiciels sophistiqués de bases de données, des journaux de laboratoires virtuels et des rapports sous forme de papier. Une observation intéressante concerne le fait que les rapports doivent être écrits sous le principe de l'efficacité. Ils doivent contenir de l'information essentielle qui doit être compréhensible pour un novice. Par la suite, l'information cruciale est rentrée dans une base de données entretenue par un employé, la recherche fonctionne par mot clé. Le rapport est jugé comme un outil pertinent et de plus il constitue une preuve de succès pour chaque employé. Nous percevons également qu'on met l'accent sur l'intégration des jeunes universitaires, car les mémoires et thèses dans une entreprise biotechnologique sont classés de façon systématique. Un dernier point à soulever est qu'on essaie de faciliter la documentation en la standardisant, ce qui se fait par exemple dans une entreprise en période de croissance (entreprise A_BI). Le format des documents est adapté et uniformisé pour faciliter les processus aux chefs d'équipe. On trouve l'information essentielle plus facilement, ce qui est surtout utile dans une phase de croissance qui nécessite une adaptation rapide et une intégration efficace des nouveaux employés.

Section C Formation et acquisition des connaissances

La formation en entreprise est une forme d'acquisition de nouvelles connaissances. Aussi, il s'agit d'un thème important afin de décrire la dynamique de gestion des connaissances en entreprise. La formation occupe une place importante dans les entreprises allemandes. Elle est souvent initiée dans l'entreprise et excepté les moyens classiques comme la littérature scientifique et l'Internet, nous trouvons une formation ponctuelle et individuelle des employés.

L'initiative de l'employé est également très importante. Nous pouvons décrire une dynamique, une interaction entre le responsable du personnel qui évalue la personne et l'employé qui évalue ses propres compétences. Le résultat est un objectif partagé (« Zielvereinbarung ») qui doit être rempli par les deux parties. L'employeur fournit les moyens nécessaires, tandis que l'employé met son énergie dans l'amélioration de ses compétences. Le responsable utilise cette dynamique aussi pour analyser les forces de chaque personne afin de lui allouer des tâches qui lui conviennent le mieux. Donc nous constatons que l'accent est mis sur les compétences de l'individu et l'amélioration de ces dernières.

« ...alors comme je disais, c'est au responsable du personnel dans notre groupe (de nous évaluer) et je trouve qu'il peut très bien évaluer la personne et ses compétences. Mon travail est conçu pour renforcer mes forces. »²⁴ (Entreprise A_B1)

Il existe également la possibilité de se former de façon autonome par des cours sur Internet. On met plus l'accent sur des programmes de formation portant sur le champ d'expertise, moins sur des connaissances connexes comme des logiciels ou des langues qui sont plutôt additionnels. Une personne décrit la formation comme compétence clé pour se démarquer de la concurrence.

« ...oui je pense qu'elle [l'entreprise] devrait soutenir le développement du savoir-faire des employés, qu'elle puisse se démarquer des autres compagnies (...) – il y a des processus et développements qui demandent plus d'efforts alors que quelques-uns sont

²⁴ Traduction libre : «...also wie gesagt, das liegt bei uns in der Hand von dem Personalverantwortlichen in der Gruppe und ich finde, dass er sehr gut die Person und dann die Fähigkeiten einschätzen kann und dem entsprechend ist auch meine Arbeit gestaltet, dass meine Stärken da zur Geltung kommen. »

structurés vraiment plus simplement. Alors ils ne demandent pas tellement de temps et on peut faire moins d'erreurs dans la production. Et euh avec des histoires complexes avec plus d'envergure, là je dirais, « oui on se démarquerait de la concurrence », on se spécialisait là dedans et si on avait plus d'expérience – oui. »²⁵(Entreprise_A_B1)

Aussi pour les personnes d'âge mûr, la mise à jour est essentielle. Même avant que nous posions la question, une personne met l'accent sur l'importance de mettre à jour ses connaissances :

« ...parce que les travaux dans la biotechnologie, surtout dans la position où je suis, il est important de toujours être sur place, aussi en ce qui concerne la recherche fondamentale. Ceci veut dire de dire à tous les jours, apprendre de nouveau etc. et de fixer des nouvelles pensées et liens. »²⁶(Entreprise_A_B2)

Section D Pratiques de transfert entre les générations

Dans cette section, nous présentons les pratiques de transfert entre les générations concrètes qui se font dans les entreprises que nous avons approchées lors de notre étude.

²⁵ Traduction libre: « ja, ich denke, sie musste das Know-how fördern also für die Mitarbeiter, dass sie sich wirklich abgrenzt zu Unternehmen (...) - es gibt Prozesse oder Entwicklungen, die sind aufwändiger also manche sind wirklich einfacher gestrickt. Also die brauchen auch nicht soviel und nicht so viel Zeit und auch in der Produktion kann weniger schief gehen und - eben aufwändigere und kompliziertere Geschichten. Dabei würde ich sagen, ja würden wir uns vor der Konkurrenz abheben, wenn wir uns darauf spezialisieren würden oder auch mehr Erfahrung hätten - ja. »

²⁶ Traduction libre : « weil auch halt die Arbeiten in der Biotechnologie, gerade in der Position, was ich gerade mache, ist es wichtig, immer vor Ort zu sein, auch was die Grundlagenforschung betrifft. Das heißt jeden Tag neu lesen, neu lernen usw. Neue Gedanken, wieder neue Zusammenhänge festlegen. »

D'abord, nous constatons que ce transfert est plus institutionnalisé dans les grandes entreprises que dans les petites. Nous trouvons des solutions avec des logiciels sophistiqués qui ont été mis en place, mais qui ne sont plus vraiment utilisés. Des processus standards sont également difficiles à mettre en place à cause des changements permanents par lesquels sont marqués les secteurs de la haute-technologie. Dans les plus grandes entreprises, la planification du transfert se fait à moyen terme. Voici un exemple d'une entreprise de communication technologique (entreprise A_T1) :

« Personne n'est embauché avec l'objectif d'avoir telle ou telle position dans x années. Les gens sont plutôt embauchés pour travailler dans un certain département. Sans objectif final. Personne ne peut planifier pour dix ans d'avance, il n'y a aucun sens. »²⁷

Dans les plus petites entreprises, nous devons faire plus d'efforts et creuser avant de découvrir des pratiques managériales spécifiques. L'échange ne se fait pas forcément entre les générations, mais plutôt au niveau de chaque projet. S'il s'agit d'un transfert des connaissances entre les générations, on nous dit que ce transfert prend un contact personnel et une certaine continuité, car il existe des limites à la transmission des connaissances dans un certain format. On veut assurer une continuité des projets et on travaille souvent sur des projets communs pour que les employés puissent être remplacés si nécessaire.

On met l'accent sur l'importance de l'accompagnement des employés, une sorte de parrainage ou de tutorat, ce que nous concrétisons dans la partie de l'intégration des nouveaux employés. En termes de transfert entre les générations, il s'agit d'un transfert des

²⁷ Traduction libre: « Keiner wird eingestellt, mit dem Ziel in X. Jahren mal da und da zu landen. Vielmehr werden die Leute für einen bestimmten Bereich eingestellt. Ende ist erstmal offen. Keiner kann für fünf oder 10 Jahre im Voraus planen und ich denke das macht einfach keinen Sinn. »

connaissances techniques, comme par exemple sur une certaine technologie où le transfert se fait en donnant des conseils comme dans l'entreprise A_B2 :

« Je ne peux pas le savoir. Oui. Je viens de l'université et ça c'est un champ que je ne connais pas. Là je dois compter sur le « feed-back » de mes collaborateurs. »²⁸

« J'essaierai dans la plupart des cas de parler avec la personne qui connaît l'appareil quand j'ai quelque chose à développer. Oui, parce que lui il sait quels étaient les problèmes quand l'appareil était installé. Quels changements étaient faits. Alors, qu'est-ce qui était modifié depuis l'achat ? Quels sont les problèmes actuels ? Quelles sont les choses qu'ils aimeraient améliorer ? Oui. Qu'on puisse intégrer tout cela quand on réfléchit. Moi, je ne peux pas le savoir. »²⁹

Mais on souhaite aussi transférer d'autres sortes de capacités. On parle du calme des personnes âgées, de certaines valeurs qu'on reconnaît chez des personnes âgées, ou celles qu'elles-mêmes ont intériorisées lors d'années d'expérience et qu'elles jugent essentielles pour la compagnie. Cette idée va être précisée dans la section sur les individus dans l'entreprise, les personnes âgées dans les organisations. Le taux de fluctuation est très petit dans le cas des entreprises examinées, les employés sont plutôt attachés, partagent les valeurs de la compagnie. Nous observons aussi un soutien de la gestion des départs avec une bonne documentation, comme déjà précisé dans la section sur le stockage des données.

²⁸ Traduction libre: « Ich kann's ja nicht wissen. Ja. Ich komm ja von der Uni. Das ist ein Bereich, den ich nicht so abgegrast habe. Dann muss ich mich einfach auf das Feed-back von den Mitarbeitern verlassen. »

²⁹ Traduction libre: « Ich würde fast immer versuchen, mit demjenigen zu sprechen, wenn ich irgendwas zu entwickeln habe, der direkt mit der Anlage zu tun hat. Ja. Weil, der weiß genau, was sind für Probleme aufgetreten, seit die Anlage in Betrieb ist. Was haben die selber geändert. Also, was wurde modifiziert, vom Kauf her? Was sind die momentanen Probleme? Was hätten die gerne, was besser ist. Ja. Dass man das dann, wenn man was sich überlegt, dass man das gleich mit einschließt. Das kann ich nicht wissen. »

Par contre, en termes de transfert, il existe un défi pour le recrutement des personnes qualifiées qui ont des compétences techniques nécessaires et surtout de l'expérience, parce qu'il existe un attachement important de la personne à son environnement de travail. Les personnes ne sont pas prêtes à changer de département ou d'entreprise, ce qui signifie que la procédure pour chercher un remplaçant peut être très longue.

« ...le plus grand défi ce n'est pas la technologie, ce sont les employés (...) de trouver du personnel adéquat (...). C'est notre plus grand défi (...) la plus grande difficulté. La technologie, vous pouvez l'acheter, vous devez jouer un peu et regarder, comment l'intégrer (...) il faut respecter les règles du jeu, de trouver des employés qualifiés et d'implanter le tout dans une phase d'expansion, ça c'est le plus grand défi. »³⁰ (Entreprise A_B1)

Pendant notre recherche sur le terrain, nous devenons témoins d'un transfert des connaissances qui se fait pour une position stratégique dans une entreprise de biotechnologie de taille importante. Il s'agit d'un poste élevé dans la hiérarchie, dans la gestion de la qualité et le contrôle de tous les processus dans la compagnie selon les réglementations. L'entreprise s'est mise à chercher un successeur assez tôt, deux ans avant le départ prévu de la personne. Pour la personne âgée, ceci signifie une forte valorisation de la fonction qu'elle détient dans l'entreprise. Vu qu'il s'agit d'une position unique dans l'entreprise et que personne ne fait une activité similaire, le successeur vient de l'extérieur. Il dispose de l'expérience professionnelle et d'un savoir provenant de son cursus universitaire, mais ses connaissances sont quand même limitées. L'objectif de la firme est donc de transférer un maximum d'informations à son successeur, du savoir concret et technique, même si le poste se décrit plutôt par un pouvoir décisionnel et de jugement. Ce sont des capacités essentielles que la

³⁰ Traduction libre: «...die größte Herausforderung ist nicht die Technik, das sind die Mitarbeiter (...) geeignetes Personal zu bekommen (...). Das ist die größte Herausforderung (...) das ist die größte Schwierigkeit überhaupt. Technik können Sie einkaufen, da müssen Sie ein bisschen spielen und kucken, damit sie es hinkriegen hier (...) da muss man auf gewisse Spielregeln achten, die qualifizierten Mitarbeiter zu bekommen und schnell in so einer Expansionsphase umzusetzen. Das ist die größte Herausforderung. »

personne vise à transmettre à son successeur et elle essaiera de le faire dans les prochains mois qui restent avant son départ. Après une réflexion sur ce transfert, la personne partante reconnaît l'importance du savoir technique, même s'il s'agit des processus ou technologies obsolètes. La direction porte attention au savoir détaillé, à la connaissance d'un maximum d'éléments. A la fin de cette section nous constatons que le transfert intergénérationnel des connaissances ne se fait pas de façon très systématique dans les entreprises de cette étude. Dans le cas concret écrit ci-dessus par exemple, le portefeuille personnel de la PAM existe juste dans la tête de la personne partante et n'est pas encore transmis à son successeur.

Pour résumer cette section, nous pouvons constater que le transfert intergénérationnel est d'abord plus institutionnalisé dans les grandes entreprises que les petites. Les connaissances transmises peuvent être techniques, mais aussi d'une autre nature, comme des valeurs et le jugement. Souvent les jeunes sont accompagnés par les personnes expérimentées. Un élément qui se démarque est l'attachement à l'entreprise qui peut avoir comme conséquence une difficulté de recruter du personnel qualifié dans certaines unités de travail. Nous verrons dans la partie sur le Québec, si certaines différences entre les deux cultures peuvent être dégagées.

Section E Intégration des nouveaux employés

Pour introduire cette section il faut mentionner que le sujet de l'intégration est de plus grande importance en Allemagne qu'au Québec. L'intégration émerge plus souvent des données de l'Allemagne que des données du Québec. Ce thème nous paraissait important, car il peut amener des observations sur la relation entre les générations dans les deux sociétés.

Nous pouvons faire un premier constat, par rapport au discours développé sur ce sujet : l'intégration dans les entreprises allemandes joue un grand rôle.

Une des personnes âgées qui parle de son vécu dans l'entreprise met l'accent sur les valeurs de l'entreprise qui doivent exister en une personne et idéalement la personne devrait déjà détenir certaines valeurs de base :

...le contact avec les gens ici – il y a certaines valeurs très basiques sur lesquelles on base ses interactions. Normalement on ne devrait pas les apprendre, chacun devrait déjà les porter en lui, en forme de respect, de confiance et d'une certaine responsabilité. Il devrait être prêt à performer. Tout cela, ce sont certaines valeurs de base sur lesquelles je mets l'accent, mais qui bien sûr ne peuvent pas être démontrées dans l'entretien de sélection³¹ (entreprise A_B1)

On met l'accent sur l'accompagnement des employés au début sous forme de parrainage ou de tutorat, car autrement une bonne partie des connaissances et valeurs n'est pas transférable. Un jeune employé apprend d'abord des choses opérationnelles. Dans une des entreprises de biotechnologie, on nous décrit également l'intégration au niveau des projets de recherche en cours. Le novice passe deux semaines à lire des rapports pour connaître les projets. Il prend conscience de ce qui a été fait et il est invité à faire des propositions, à développer un avis critique et à reconnaître les erreurs avant de se « jeter dans le bain ». Une sélection des sources permanentes évite une surinformation et l'échange entre les employés se concentre sur les points principaux. On parle uniquement des nouvelles idées, propositions et questions permanentes :

³¹ Traduction libre : *...der Umgang mit den Leuten hier - es gibt gewisse einfache gewisse Werte, mit denen man miteinander umgeht. Das sollte eigentlich nicht jeder erlernen, eigentlich sollte er die bereits mitbringen in Form von respektvoll, von vertrauensvoll von verantwortungsbewusst. Der muss Leistungsbereit sein. Das Ganze hier, das sind das sind gewisse Grundwerte, auf die ich sehr großen Wert lege, die natürlich nicht alle beim ersten Bewerbungsgespräch abgefragt werden können.*

*Tout d'abord un entraînement de trois mois pour chaque nouveau employé était prévu (...) Oui et en fonction de cela on accorde le projet, alors on donne des tâches à chacun. Bien sûr, ce n'est qu'un essai, des fois ça ne peut pas fonctionner, mais c'est un processus qui va dans ce sens et par lequel on va savoir où sont les forces et les faiblesses.*³² (Entreprise A_B1)

Comme déjà souligné dans la partie sur la formation, on met l'accent sur l'évaluation individuelle. Après une certaine adaptation, le responsable du personnel évalue la personne, analyse ses forces et lui alloue les tâches qui lui conviennent le mieux. L'importance de l'intégration est évidente et elle réapparaîtra dans les sections suivantes dans lesquelles nous présentons les données de l'Allemagne.

6.1.3 Ensemble de thèmes : place de l'individu dans l'organisation

Section A Les personnes d'âge mûr dans les entreprises

Pour avoir une bonne idée de la relation entre les générations pour chacune des sociétés qui font l'objet de cette analyse, il est important de décrire en détail la place des personnes âgées dans les entreprises, leur rôle et leur perception en tant qu'individu. Nous commencerons cette partie avec leurs compétences spécifiques, ce qui nous amènera vers leur rôle dans l'entreprise, leur perception de leur situation et leur relation avec les jeunes.

³² Traduction libre: *Erstmal war eine Einarbeitung von drei Monaten geplant jedes weiteren neuen Mitarbeiters (...) Ja und dem entsprechend wird dann auch das Projekt, also werden einem auch Aufgaben zugewiesen. Es ist natürlich ein Versuch, je nachdem es kann ja auch nicht so klappen, aber ich denke das ist so ein Prozess, der in die Richtung geht der herausfinden wird, wo liegen die Stärken und Schwächen.*

Quand nous interrogeons les personnes d'âge mûr sur leurs compétences spécifiques, plusieurs éléments apparaissent. Une personne nous parle d'une combinaison des compétences universitaires classiques en biologie et biochimie, son expérience de vie et son expérience professionnelle, c'est-à-dire la mise en pratique de la théorie qui fait en sorte que cette personne a une valeur à apporter à l'entreprise.

Il est intéressant de constater que l'expérience et la spécialisation sont perçues comme des compétences clés pour une entreprise de haute technologie. Dans le cas décrit ci-dessus, la personne constate qu'il s'agit d'une jeune industrie et qu'à son époque sa formation universitaire était autre. Elle constate donc qu'elle dispose d'une expérience professionnelle de grande importance, car elle a appris la « real life » ce que les jeunes connaissent de façon plus abstraite de l'université. Le savoir-faire est donc ici plus important que son titre universitaire. On pourrait créer un lien avec le système d'éducation dont la caractéristique est la valorisation des expériences pratiques en technologie. D'autres compétences spécifiques qui sont décrites sont : une bonne vue d'ensemble, un meilleur jugement et une bonne prévoyance.

Quand nous regardons la place des PAM dans les entreprises, nous observons un certain éloignement des tâches techniques et une évolution vers les tâches plutôt administratives. L'accent est plutôt mis sur l'expérience acquise lors des années de travail et pas nécessairement sur les connaissances techniques qui sont plus faciles à acquérir. Les personnes âgées se trouvent plus dans des positions d'organisation, loin des tâches techniques, car les méthodes de travail étaient différentes il y a 10 ou même 20 ans. Une personne plus jeune observe que souvent les personnes plus âgées ne veulent plus nécessairement travailler sous la pression de l'actualité (« *am Puls der Zeit* »), qu'elles laissent la place aux jeunes et se concentrent sur une, deux choses. Contrairement aux jeunes, ils n'ont pas forcément l'exigence d'être experts de la technologie. Cette perception d'une personne âgée souligne la même idée :

...dans mon cas, et dans mon département, plus je monte, plus je prends des décisions administratives et plus je m'éloigne de ce que je suis censé être : un représentant d'une entreprise biotechnologique duquel on attend un savoir-faire en biotechnologie dont il a habituellement besoin ³³ (entreprise A_B1)

Cette personne décrit son activité comme « *position dans une tour d'ivoire* ». Bientôt à la retraite, elle est prête à laisser sa place et souhaite faire un transfert idéal, ce qui nous amène à décrire ce que les PAM souhaitent transmettre. Comme nous l'avons déjà évoqué dans la partie sur les pratiques du transfert, les personnes âgées veulent transmettre un ensemble de choses. Il y a une partie des compétences techniques, mais on parle aussi d'un bon jugement et d'une capacité de décider sur des projets en cours. Une des personnes nous décrivait sa mémoire particulière sur l'entreprise comme un ensemble de valeurs, de l'esprit d'équipe, la motivation et la serviabilité. Le transfert des valeurs est un élément important que ces personnes souhaitent transmettre.

Bien sûr les gens sont aussi motivés, quand ils peuvent travailler avec de nouveaux appareils, de nouvelles machines à ce moment là (...) mais ce n'est pas tout. Il faut avoir des valeurs fondamentales qui doivent être les bonnes. ³⁴ (Entreprise A_B1)

³³ Traduction libre : ... *also je höher- je höher man kommt, also in dem Falle in meinem Bereich - und administrativer Entscheidungen trifft, uniso mehr muss ich sagen, entferne ich mich eigentlich von dem, was ich vertrete, also Biotechnologie - Vertreter einer Biotechnologiefirma zu sein, von dem man eigentlich mehr biotechnologisches Know-how erwartet, als er eigentlich braucht.*

³⁴ Traduction libre: *Natürlich sind auch die Leute motiviert, wenn sie mit neuen Anlagen, neue Maschinen arbeiten dürfen an der Stelle (...) aber das ist nicht alles. Es bleiben die Grundwerte, die müssen stimmen.*

En général les personnes sentent que leurs compétences sont exploitées. Même s'il existe une évolution plus vers des tâches administratives, certaines personnes ajoutent en connaissances techniques à chaque jour et veulent encore développer la capacité d'innovation.

Dans ces cas, l'entreprise offre la possibilité aux employés de se développer. Une autre personne avec beaucoup d'expérience cherche un défi avec un nouveau poste et de nouvelles responsabilités. Elle démontre une forte identification avec l'entreprise, se sent à l'aise avec son rôle et l'exploitation de ses compétences qui sont de nature technique et sociale.

Un dernier aspect pour décrire la place des personnes âgées dans l'entreprise est la perception de la part des jeunes. Quand il s'agit des personnes âgées, on parle d'une vue à grande échelle, la reconnaissance des points d'ancrage que les jeunes ont de la difficulté à détecter.

Pour les jeunes, les PAM sont valorisées pour leurs conseils techniques mais aussi leurs compétences sociales. Le conseil des PAM se traduit comme critique constructive. La personne jeune ne ressent pas de réticence à demander des conseils, car elle cherche à travailler de façon plus efficace. En général, il existe une ouverture au partage. En tant que jeune, il faut d'abord identifier l'expert et par la suite attendre le bon moment pour le demander. Un élément intéressant ici est le fait que la volonté de faire des erreurs est aussi thématisée. Il s'agit à la fois de la perception du jeune de devoir avouer ses erreurs pour apprendre et aussi de la volonté qui doit venir de la personne âgée de partager ses connaissances.

Les PAM sont idéalement vues dans une position où elles ont des responsabilités envers le personnel. La perception d'un jeune est qu'il existe moins de pensée concurrentielle entre les générations, car les jeunes respectent les personnes âgées. Par contre, il existe plus une pensée de concurrence entre les jeunes, ce qui va être décrit dans la section suivante. Les PAM devraient assurer un bon comportement à l'intérieur du groupe, éviter cette pensée concurrentielle. Les jeunes font également appel aux PAM dans des situations difficiles à juger. Ils cherchent le contact pour l'estimation des risques, pour découvrir des problèmes potentiels et pour déterminer des paramètres essentiels. En général, ils font confiance à leurs décisions et mettent en place des solutions qu'ils proposent, surtout dans des situations où il n'existe pas de documentation claire sur le sujet.

Pour les jeunes, le rôle des PAM dépend de leurs capacités personnelles, mais en général elles devraient transmettre le savoir, surtout aux novices qui rentrent dans l'entreprise sans connaissances. Ici s'insère l'aspect de l'intégration des nouveaux employés qui joue un rôle important en Allemagne. Les jeunes voient le rôle des PAM comme un rôle d'accompagnement, de tuteur, de parrain. Les jeunes croient aussi que ces personnes se sentent à l'aise avec leur rôle et leurs compétences dans l'entreprise. Il y a quand même quelques facteurs d'insatisfaction possibles. Dans le cas d'une PME, on parle des possibilités financières qui sont limitées, mais surtout des prestations sociales et de la reconnaissance de la performance :

Je pense qu'en général les employés se sentent à l'aise. Bien sûr il y a toujours des choses...pas besoin de vous mentionner ce qui manque dans une petite entreprise en croissance où qu'il n'y a pas nécessairement de l'argent en masse. Ici on n'est pas chez Siemens ou Bayer ou chez Hoechst ou une autre grande entreprise en Allemagne...où il y a une autre couverture financière...d'autres possibilités de prestations sociales. Quand j'e pense au fait que des grandes entreprises ont leurs propres médecins de travail et offrent d'autres prestations sociales... Évidemment nous n'avons pas cela ici. Il faut le dire en toute honnêteté. Nous ne pouvons pas avoir cela. Nous ne sommes pas assez riches. Nous espérons qu'un jour nous nous pourrions offrir cela aussi. Que nous pouvons évoluer avec les employés et les

employés avec nous....que l'entreprise peut redonner quelque chose... (entreprise AB_2) ³⁵

Une autre insatisfaction possible des PAM est liée à une perte de contrôle avec la croissance de l'entreprise ou à des nouvelles technologies qu'ils ne connaissent pas. Mais ceci reste un aperçu d'une jeune personne qui n'est pas confirmée par les personnes âgées interrogées dans la même entreprise.

Section B

Les jeunes dans les entreprises

Chez les jeunes, il existe aussi un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Une des personnes interrogées se voit par exemple encore au même département à long terme et elle exprime sa volonté de se spécialiser davantage en termes de compétences technologiques.

Cela va avec l'idée de la difficulté de recruter du personnel qualifié qui était déjà exprimée auparavant. On ressent une pénurie de personnes qui ont les compétences techniques nécessaires et surtout de l'expérience, parce qu'il existe un attachement intense de la personne à son environnement de travail. On observe également un certain élargissement

³⁵ *Ich denke, dass sich die Mitarbeiter, alles in allem, wohl fühlen. Es gibt natürlich immer Dinge, das muss ich Ihnen nicht erzählen, die gerade in einem so kleinen gerade aufstrebenden Unternehmen fehlen wo auch noch nicht das Geld in Mengen da ist. Wir sind hier nicht bei Siemens oder bei Bayer oder bei Hoechst oder wie die ganzen großen Unternehmen alle heißen in Deutschland. Wo natürlich, da muss man ehrlicherweise sagen, eine andere Finanzdecke da ist. Wo natürlich auch eine andere Möglichkeit an Sozialleistungen da ist. Wenn ich nur daran denke, dass große Unternehmen eigene Werkärzte haben und andere Sozialleistungen anbieten. Das haben wir natürlich nicht. Das muss man ehrlicherweise sagen. Das können wir auch noch nicht haben. Dazu sind wir noch nicht reich genug. Wir hoffen, dass wir uns auch so etwas mal leisten können. Dass wir uns mit den Mitarbeitern, und die Mitarbeiter sich mit uns entwickeln können. Und dass das Unternehmen auch mal wieder was zurückgeben kann.*

des responsabilités. La personne rencontrée travaille dans une PME biotechnologique en recherche et développement. Elle est également chef d'équipe et effectue des tâches administratives qu'elle connaît de ses études. Il s'agit d'une nouvelle tâche qui s'ajoute avec le départ d'une personne, et la personne jeune apprécie l'effet d'apprentissage qui vient avec ce changement.

Comme dernier point, on revient à l'idée de la concurrence chez les jeunes. Il existe un respect pour les personnes âgées, car elles se démarquent par leur savoir-faire et leur vécu en entreprise. Mais les jeunes ont le même niveau de compétences, acquis à l'université et doivent par la suite se démarquer dans l'entreprise par leurs capacités personnelles.

« Oui, alors je pense qu'on travaille aussi avec d'autres moyens. Quand on est plus jeune on travaille plus avec les coudes. Bien sûr cela dépend aussi de la position (...) mais je pense que ceci est différent au même niveau chez les employés plus âgés. Entre jeune et jeune, les deux ont la même formation ou une formation similaire, alors le niveau de connaissances est souvent connu et le reste, alors l'inconnu, doit être mesuré. Chez les employés plus âgés, il y a du respect pour l'âge aussi. »³⁶
(Entreprise A_B1)

³⁶ Traduction libre: « Ja, also ich denke, es wird auch mit anderen Mitteln gearbeitet. Dass sie in jüngeren Jahren mehr mit den Ellenbogen gearbeitet wird, als in älteren. Natürlich kommt es auf die Position an. (...) aber ich denke es ist in der auf der gleichen Ebene unter älteren Mitarbeitern anders miteinander. Zwischen Jung und Jung beide haben die gleiche Ausbildung oder eine ähnliche Ausbildung und dann ist der Wissensstand ähm zum größten Teil bekannt und dann wird muss der Rest äh das Unbekannte dann eben noch gemessen werden. Bei älteren Mitarbeitern, ja ist auch der Respekt vom Älteren da.»

6.1.4 Synthèse : inhibiteurs et facteurs favorisant un transfert intergénérationnel des connaissances en Allemagne

Dans cette dernière section sur les observations faites en Allemagne, nous synthétisons les facteurs évoqués lors de ce chapitre. Nous construisons un premier aperçu de la relation entre les générations en décrivant différents facteurs favorisant un transfert intergénérationnel et ses inhibiteurs. Par la suite, nous ferons de même pour le Québec. Nous prévenons le lecteur que dans les deux synthèses nous mettons en exergue les différences observées. Ceci facilite la comparaison et l'analyse dans le chapitre suivant où nous enrichirons ces premières synthèses par les éléments de la revue de littérature.

Dans les entreprises allemandes de cette étude, les décisions se prennent souvent avec une implication des employés, nous observons leur engagement et leur prise de responsabilité. On peut donc parler d'une certaine transparence, même si dans certains cas cette dernière est évitée par la direction ou par la difficulté de répartir les responsabilités. La structure d'entreprise se démarque par une certaine stabilité, il existe peu de rotation des employés et souvent nous rencontrons des personnes spécialisées qui détiennent une position depuis longtemps ou comptent y rester. Des relations entretenues depuis longtemps peuvent aider en affaires et sont basées sur une certaine confiance.

Nous retrouvons cette durabilité dans les pratiques de gestion des connaissances. Ici on compte sur l'interaction humaine sur le long-terme, l'accent étant mis sur l'intégration des employés dès le début. Ceci est soutenu par les moyens de stockage et de documentation, l'objectif visé étant l'efficacité. On compte sur l'accompagnement des personnes et on met en place des solutions comme le tutorat ou un système de parrainage. Ceci se combine bien avec l'impact du système d'éducation sur les approches managériales. Là on vise le plus possible l'intégration entre le cursus de formation et la vie professionnelle. Les connaissances techniques sont valorisées ainsi que le diplôme obtenu. Comme préparation à la vie professionnelle, on veut développer une vue d'ensemble, un aspect qu'on retrouve en

entreprise quand on parle d'un accompagnement dès le début, d'un transfert des valeurs et du développement d'un esprit critique par rapport aux projets en cours en entreprise. L'acquisition des nouvelles connaissances se fait dans une certaine dynamique, la formation étant initiée par l'employé et l'employeur. On vise à détecter et à accroître les forces d'une personne, l'accent étant mis sur les compétences professionnelles spécialisées.

En termes de transfert entre les générations nous revenons à l'accompagnement, ce rôle étant souvent détenu par les personnes d'âge mûr. On veut transmettre les connaissances techniques en détail, mais surtout des valeurs de l'entreprise et la capacité de jugement. L'intégration qui se fait dès le début marque également la relation entre les jeunes et les personnes d'âge mûr. Nous observons du respect pour les personnes âgées de la part des jeunes et une volonté de transférer ses connaissances, la seule inhibitrice étant la réticence à parler des erreurs commises. Les PAM ont tendance à évoluer d'une activité pratique avec des tâches technologiques vers une position plus administrative avec des tâches organisationnelles. Cependant le rôle définitif d'un employé âgé dépend de la personne, son individualité. Chaque génération a ses propres perspectives de développement professionnel. Le tableau de synthèse illustre les points cruciaux pour l'Allemagne.

Tableau 6.1. Tableau de synthèse des thèmes émergeant en Allemagne

Aspects Managériaux	
A Particularités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Travail par équipe/projet - Spécialisation/peu de rotation (plutôt : élargissement des responsabilités) - Hiérarchie plutôt courte
B Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité client - Vision long-terme (qualité) - Implication employés - Responsabilisation développée (amène parfois un manque de transparence)
C Impact système éducation	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration formation scolaire et vie professionnelle - Valorisation diplômes et savoir-faire - Différents types de formation intégrés
D Contacts interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts peu thématiques dans le discours - Accent sur contacts clients (servent comme soutien en affaires) - Accent sur longue durée de relations et confiance (surtout PAM)
Pratiques de gestion de connaissances	
A Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction importante - Réunions = pratique préférée - Lieux de socialisation - Problème de responsabilisation (empêche communication)
B Stockage	<ul style="list-style-type: none"> - Outils divers de stockage - Rapports écrits (principe : efficacité), motivation pour l'employé - Uniformisation des documents avec croissance de l'entreprise
C Formation et actualisation	<ul style="list-style-type: none"> - Variété de programmes de formation (plus institutionnalisés grande entreprise) - Dynamique (interaction supérieur et employé) - Accent sur formation : champ d'expertise - Formation essentielle pour PAM
D Transfert intergénérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Plus institutionnalisé en grande entreprise - Planification à moyen terme (changements imprévisibles) - Accent sur : accompagnement, tutorat, parrainage - Difficulté : recrutement (attachement à l'entreprise) - Transmettre savoir technique, compétences sociales, valeurs - Transfert pas assez systématique
E Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Grand rôle - Transfert des valeurs - Développement de l'esprit critique - Accent sur l'opérationnel - Évaluation individuelle: forces et faiblesses
Place de l'individu	

A Les PAM	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution vers activité plus administrative - Connaissances respectées (aussi technologiques) - Volonté de transmettre - conseil, vue d'ensemble, - Sentiment d'attachement
B Les jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance : connaissance technologie actualisée - Attachement au département (difficulté de trouver personnes qualifiées) - Élargissement des responsabilités - Plus de concurrence entre les jeunes (même niveau de connaissances)

6.2 Les résultats pour le Québec

Cette partie va présenter nos observations pour le Québec. Elle se compose également de quatre sections : les aspects managériaux généraux, les pratiques de gestion des connaissances, la place de l'individu dans l'entreprise et la conclusion sur le Québec.

6.2.1 Ensemble de thèmes pratiques généraux

Section A Particularités organisationnelles

Un premier élément structurel qui ressort est le travail en groupe ou par projet ce qui permet l'interaction entre les employés. Au Québec, dans les entreprises étudiées, nous observons cependant une séparation plus visible entre la fonction administrative de l'entreprise et le rôle des scientifiques dans l'entreprise. Dans l'entreprise Q_B1, on constate qu'il existe deux directeurs du département chimique, un rôle étant plus attaché aux tâches administratives et l'autre se démarquant plus par des exigences scientifiques. Le directeur avec un rôle plus administratif a pris l'initiative de faire un MBA dans une université reconnue à Montréal pour valoriser ses capacités. Le co-directeur scientifique se voit plus

dans la partie scientifique que managériale. A long-terme, elle souhaite intensifier son activité scientifique et consacrer plus de temps à la formation des jeunes. Il s'agit des succès scientifiques qui sont perçus comme étant plus valorisants et la personne se limite à des bases managériales pour exercer son activité dans l'entreprise. Aussi dans une entreprise pharmaceutique au Québec (l'entreprise Q_P1), on peut constater le même phénomène. La personne interrogée, venant plus du côté scientifique qu'administratif, nous fait part de son interaction avec la direction d'entreprise :

C'est que mon patron qui connaît rien...je me rapporte à quelqu'un qui connaît rien du tout de ce que l'on fait. Alors je trouvais ça essentiel que lui puisse comprendre, les difficultés et qu'il soit impliqué. La même chose lorsqu'on avait eu notre meeting de nouvelles technologies à Philadelphie et...il ne voulait pas venir, j'ai insisté qu'il vienne pour être capable de nous jauger par rapport aux autres groupes. Est-ce qu'on est en avance ? Est-ce qu'on est en retard ? C'est important pour lui pour qu'il nous supporte, puisse prendre des décisions relatives à notre développement.

La personne qui travaille plus au niveau scientifique doit convaincre la direction pour qu'elle vienne à la réunion des scientifiques. La partie managériale et la partie scientifique ne forment pas nécessairement une unité, il faut souvent que le côté scientifique et le côté administratif se comprennent pour arriver à une décision. Evidemment, nous pouvons également observer que des tâches administratives sont exercées par des personnes ayant un rôle scientifique. Nous rencontrons des chefs de projets, des directeurs de départements qui ont une formation purement scientifique et qui se sont approprié des capacités managériales. Mais comparé à l'Allemagne, nous observons une séparation plus visible entre le scientifique et le managérial et dans la section sur le système d'éducation nous reviendrons sur cet aspect. L'interrogation sur les tâches administratives et scientifiques amène à un autre élément structurel, la structure hiérarchique de l'organisation.

Dans l'entreprise biotechnologique Q_B1 qui se démarque par deux co-directeurs, nous observons une répartition des responsabilités par position dans la hiérarchie. Le

directeur scientifique a une vision plus lointaine que ses associés dans le département. Il décrit la structure comme étant une « structure pyramidale classique ». Ses associés doivent lui rendre des comptes et lui même rapporte ses résultats à la direction qui a la vue d'ensemble la plus élargie et prend la décision finale. Ce même style de structure peut être détecté dans l'entreprise pharmaceutique que nous avons approchée et aussi dans le monde des entreprises aéronautiques au Québec. Cette structure hiérarchique est liée au type de prise de décision dans les entreprises et nous allons y revenir dans la section consacrée à cet aspect managérial.

Une structure hiérarchique pyramidale peut amener une certaine complexité au niveau de la transparence, comme le soulignent les personnes interrogées. Mais il faut ajouter qu'il existe une certaine conscience de cela. Par exemple, l'entreprise biotechnologique avec une hiérarchie pyramidale (l'entreprise Q_B1) a officiellement reconnu cette complexité et elle réagissait avec un changement structurel important qui facilitait la communication entre les employés. Une personne interrogée nous parle de sa promotion rattachée à ce changement et de son expérience positive :

On va dire que depuis que j'ai ce poste là, c'est beaucoup plus simple, puisque j'ai directement à faire avec mon directeur. Il n'y a pas d'écran entre nous, et pendant les dernières années il y avait des écrans (...) donc il n'y a plus vraiment d'écrans entre la partie directrice et la partie effectrice. Et ça facilite grandement les rencontres des gens. Euh, un aspect d'ambiance aussi, les gens se sentent mieux à travailler que quand il y a des décisions qui sont très « tac », il manque de transparence et tout ça. Donc maintenant on n'a plus ce problème, on a juste la transparence. C'est simple, c'est vraiment très simple.

Un autre élément qui est intéressant est la répartition des rôles dans les entreprises. Quand nous interrogeons différentes personnes sur leur évolution dans l'entreprise, sur leurs tâches souhaitées ou promotions, nous constatons que leur parcours est jalonné souvent de changements de rôle important, de changement de poste, par exemple par une rotation des

employés, comme cela se fait dans une entreprise pharmaceutique (entreprise Q_P1). Par exemple une multinationale dans le secteur de la communication technologique se démarque par le principe de la « bonne personne à la bonne place ». On met l'accent sur l'efficacité, le temps comptant comme indicateur de performance et la structure hiérarchique peut porter l'attribut « flexible ». Ceci veut dire qu'il ne faut pas nécessairement atteindre un certain âge ou niveau d'expertise pour occuper un poste de superviseur dans l'entreprise.

En fait je suis rentrée chez x quand j'étais encore à la maîtrise, en gestion des projets. J'étais jeune directeur informatique (...) et j'ai voulu rentrer chez x au niveau gestion des projets parce que je faisais une maîtrise dans le domaine.

(Entreprise Q_T1)

Ici se créent deux liens. Pour trouver la raison à cet attribut structurel on pourrait premièrement s'interroger sur le système d'éducation et son impact sur les entreprises. Une section consacrée à ce thème va présenter ce lien plus en détail. Une autre interrogation qu'on pourrait avoir concerne le lien avec le partage des connaissances, un des thèmes principaux de cette recherche. La personne se sent à l'aise avec ces possibilités structurelles, car elles facilitent l'acquisition de nouvelles connaissances :

Le fait de changer, ça permet de voir, de remettre toujours à zéro la façon de faire ou ce qui t'arrive. Parce que si t'es pour longtemps à un même endroit tu t'es mis dans un paradigme et t'arrêtes d'évoluer. Moi je le vois comme ça et mes patrons aussi.

Les changements de rôle ici sont donc perçus comme avantage. Ici nous observons la situation contraire de celle observée en Allemagne, dans l'entreprise A_B1, où la PAM très spécialisée regrette le manque de flexibilité dans l'entreprise. Au Québec on reconnaît alors une certaine satisfaction des employés comparée à un sentiment d'aveuglement ou une perspective limitée des personnes qui sont restées à leur poste pendant plusieurs décennies en

Allemagne. Pour mieux identifier les avantages et inconvénients de cet aspect, nous allons le confronter avec les pratiques du transfert des connaissances dans l'analyse des résultats.

Un dernier élément à mentionner quand il s'agit de la structure d'entreprise est une certaine contingence de l'environnement. Il existe une certaine dépendance décisionnelle ou une dépendance de nature financière qui s'explique par le besoin constant de financement dans l'entreprise. Les entreprises ont souvent des projets de R&D à long terme qui doivent être financés par des investisseurs pour assurer leur réalisation. Une autre dépendance économique vient de la dynamique du marché qui connaît des fluctuations importantes. Nous apprenons l'impact de ces fluctuations par l'expérience de l'entreprise pharmaceutique Q_P1 qui réagissait au phénomène de la mondialisation et aux fluctuations du marché financier avec des changements structurels importants. Et aussi dans l'industrie aéronautique, on nous parle des fluctuations du marché qui sont, selon la personne interrogée, la cause principale des mises à pied dans ce secteur.

«...you're looking at companies going through a lot of changes. There has been lay-offs the last couple of years, which is new I think for people to handle over there, too. so I think there is a little bit of defence there. » (QA_A1)

Cette dépendance économique a un impact sur plusieurs thèmes émergents dans le discours des personnes. Pour cette section, le facteur majeur que nous regardons est la mise à pied des employés, car il s'agit d'un élément structurel. Quand nous regardons plus en détail, nous constatons que cette mise à pied touche d'avantage des personnes âgées. Une personne dans une entreprise de biotechnologie (entreprise Q_B1) nous parle d'une restructuration de l'entreprise à cause de la délocalisation du développement des produits aux Etats-Unis. Cette restructuration a fortement baissé la moyenne d'âge dans le département. Plusieurs personnes ont été licenciées. La personne nous dit : *« Donc il n'y a plus de personnes seniors en fait, depuis qu'il y a eu ce ménage. »* En interviewant quelqu'un du secteur aéronautique, on

apprend qu'il s'agit d'une industrie devenant de plus en plus jeune, mais qu'il s'agit d'un phénomène mondial de changement, qui n'a pas uniquement des impacts au Québec, mais également dans d'autres pays :

...especially at x [entreprise aéronautique québécoise] there seem to be a whole lay-off. The old guard if you like has disappeared (...)The oldest there were definitely in contributing to the business, because they have a lot experience if you like. But I think every business is going through...there was lay-offs in the UK when I was there, there was layoffs at x [même entreprise] when I was there. In the USA they started cutting you know several people, you know from the usual lay-offs so we're not the only ones.

Nous constatons ici que l'élément de la mondialisation, la dépendance économique des changements mondiaux a un impact sur la structure des entreprises. La tendance observée que le licenciement des personnes touche tendanciellement plus les personnes âgées rend cet élément très intéressant pour notre objectif de décrire la relation entre les générations. La position des personnes âgées dans les entreprises semble particulièrement fragile face aux changements économiques et structurels par lesquels les firmes sont frappées. Le sentiment d'instabilité joue un rôle important quant aux particularités organisationnelles. Néanmoins, nous continuons d'abord de décrire les aspects managériaux émergents dans nos données.

Section B

Prise de décision

Pour introduire la section et pour illustrer le lien existant avec les particularités organisationnelles, nous revenons d'abord à l'élément structurel que nous avons déjà soulevé dans la section précédente. La séparation plus visible entre le niveau managérial et le niveau scientifique a un impact sur la manière dont les décisions sont prises. D'abord, on observe

une certaine confrontation entre les employés et la direction et deuxièmement cet attribut structurel a un impact sur la responsabilisation des employés.

Lors de notre visite d'une entreprise pharmaceutique au Québec, la première chose frappante que l'on constate en entrevue est le fait qu'il est difficile de faire changer les choses dans le département, même en tant que chef d'équipe. La personne interrogée (qui est chef d'équipe) nous raconte que la première condition pour un changement est l'appui de la direction. Nous sentons une frustration par rapport aux limites qui s'imposent, mais la personne nous assure également que la direction est à son écoute et qu'elle arrive toujours à négocier ses budgets. Aussi dans l'entreprise Q_T1, la prise de décision se base beaucoup sur l'appui de la direction. La personne interrogée est plutôt jeune et dans son discours, elle met l'accent sur l'innovation pour rendre les processus en entreprise plus efficaces. Elle avait fait une découverte, voulait changer des choses et en faire profiter l'entreprise, car le changement proposé promettait des économies importantes. A sa grande déception, la proposition fut refusée au niveau de la direction. Avec le soutien des supérieurs le propos fut enfin accepté. La personne nous dit : « *J'ai gagné !* » en choisissant un vocabulaire plus issu de la confrontation que d'une situation de travail collectif.

Le deuxième aspect mentionné au début est celui de la responsabilisation des employés. Le fait de ne pas se sentir autonome dans ces décisions peut limiter la volonté de décider. On évite la vue globale sur les choses. Deux expériences pertinentes servent à illustrer cela :

Présentement ici chez x [entreprise Q_P1] tout tout tout est réévalué. Tout. Tous les processus. On était habitué à faire nous-mêmes ce qu'on appelle le « large scale ». Maintenant il y a des équipes dédiées à faire ça. Alors ils veulent simplement que nous, on fasse large comme ça (fait un signe avec ses doigts pour montrer une petite taille), ce qui à mon avis est une erreur. C'est mieux d'être capable de faire...d'être autonome et de faire pleins de choses...

I mean x [compagnie aéronautique québécoise] works with a system of – um, it's like bureaucracy. I mean it needs about 50 people in a room to put their hands up to move anything from A to B. Nothing happens you know, without the collective making a decision, there is no one – and that's a thing of French Canadian culture – because no one wants to make a decision (...) And I found that very frustrating when I worked for x [136eme compagnie] (...) So you like, next thing you need to get room for the people, and a meeting were you try to push something forward and instead of talking to two people we're talking to 10 people and trying to make a decision which can be made in 5 minutes yourself. So there is different cultures wherever you go.

La première expérience citée amène de nouveau l'aspect financier de l'entreprise qui a un impact sur la prise de décision. Dans plusieurs entreprises, nous constatons des coupures financières qui sont faites en termes de budget. L'aspect financier se retrouve dans l'exigence des « *impératifs de production* » dans l'entreprise Q_P1 où il faut produire plus avec moins de ressources. De même chez des compagnies biotechnologiques, nous observons une prise de décision qui suit une logique financière. Le financement assure le fonctionnement de la compagnie. Et la recherche du financement prend beaucoup d'énergie de sorte qu'on ne peut pas se concentrer sur le produit en soi.

C'est toujours comme ça, c'est conditionnel à. C'est maximum trois ans et conditionnel à des échelons. Sérieusement, ça nous permet d'avoir une période de trois ans sans d'être obligé de chercher du financement. Ça c'est...c'est extraordinaire qu'on fasse ça. Quand tu passes ton temps, de payer une personne... pour chercher du financement constamment, ça demande énormément d'énergie. Là on a trois ans, on s'occupe maintenant de la compagnie et de développer le produit, sans être obligé de courir après le financement. Ça c'est un atout extraordinaire. (Entreprise Q_B2)

Mais il faut mentionner ici qu'il existe quand même un échange entre les employés, c'est-à-dire une prise de décision de façon collective. Nous observons des situations où il existe une confiance sur le savoir-faire des autres, un travail en équipe pour arriver à une solution, comme le montre cette citation :

Ce que j'essaie de transmettre à mon équipe c'est de comprendre la biologie, parce que c'est la meilleure façon de comprendre la chimie thérapeutique qu'on est en train de faire. Donc de remettre la partie biologie dans la partie chimie, ce qu'on est en train de faire. Et réciproquement – demander au biologiste de s'intéresser à la chimie la chimie, pour que lui puisse comprendre ce qu'on est en train de faire et pourquoi on le fait. Que ce n'est pas juste « hocus pocus », une molécule qui sort et que ça marche. (Entreprise Q_B1)

Section C Impact du système d'éducation sur les aspects managériaux

Le discours sur l'éducation des employés est un peu moins présent dans les entrevues réalisées au Québec que dans celles en Allemagne, ce qui constitue une première différence significative par rapport au lien entre l'industrie et le système d'éducation. Par contre, nous pouvons néanmoins détecter une volonté d'intégrer les jeunes universitaires dans la vie des entreprises et de même avoir un impact sur leur cursus universitaire. Par exemple, on parle des programmes COOP dans le domaine pharmaceutique, une sorte de formation en coopération entre les universités et les entreprises qui permet aux étudiants d'avoir une première expérience professionnelle et aux entreprises d'attirer l'attention des jeunes travailleurs qualifiés. Dans une entreprise pharmaceutique, on nous parle d'un grand effort qui est fait afin d'assurer une intégration des jeunes. L'expérience est positive, car l'intégration dans l'entreprise crée plus d'esprit de curiosité et beaucoup de jeunes reviennent après une première expérience. La personne âgée qui partage cette expérience avec nous s'est donné comme objectif de faire un transfert de technologie vers les jeunes étudiants. Nous y revenons dans la section sur les individus.

Un autre aspect qui nous paraît intéressant est la valorisation des diplômes. Elle nous est décrite comme caractéristique typiquement américaine et qui peut causer de la frustration.

La personne dispose des connaissances techniques profondes, mais elle ne se sent pas assez valorisée en entreprise, comparativement à des personnes avec un niveau de scolarité très élevé :

...c'est toujours une perception...de la culture de l'entreprise et je vous dirais que les gens qui ont les idées d'arrêter leurs études, en tout cas en recherche, je ne parle pas ailleurs les autres, fait que il y avait peut-être moins de motivation, moins d'intérêt et qui étaient simplement moins bons. Je dirais que c'est peut-être une vision très américaine de la chose. Je vous dirais que les choses sont comme ça...on a souvent des (...) mécontentements de certaines personnes de mon niveau qui se rendent compte que des décisions sont prises par...des fois des plus jeunes ou par des gens qui sont, parfois ont le même âge même et qui ont un niveau de scolarité un peu plus élevé, mais qui tiennent pas nécessairement compte de...de la vie ou des...des connaissances des personnes qui ont des fois des connaissances techniques comme moi. (Entreprise Q_P1)

Nous voyons ici un lien avec la structure d'entreprise et la prise de décision et tenons à soulever cette particularité, car elle a un impact sur la relation entre les individus et même, les générations. Un autre élément qui peut soutenir la valorisation des diplômes est l'importance de la certification dans le programme de formation d'une multinationale :

Oui on paie pour ça aussi, fait que ça encourage nos gens à être certifiés et de continuer en tant que diplômé d'être membre des comptables par exemple. (Entreprise Q_T1)

Section D Contacts interpersonnels

Les contacts interpersonnels forment le dernier élément parmi les aspects managériaux généraux que nous voulons soulever. Il s'agit d'un aspect qui est plus développé dans le discours retenu des entreprises québécoises que dans celui des entreprises allemandes. Dans une entreprise biotechnologique, l'accent est mis sur la communication avec les entreprises, c'est-à-dire la communication vers l'extérieur et la visibilité de l'entreprise. On parle de congrès des directeurs scientifiques où les compagnies s'exposent et où on fait l'évaluation de ce que la compagnie fait par rapport à ses compétiteurs.

Dans plusieurs entreprises, on parle également du « réseautage interne ». Des contacts et relations clients sont fortement valorisés et nous percevons des cas où des personnes âgées bien placées dans la hiérarchie disposent d'une telle quantité de contacts qu'elles ne se souviennent pas des noms ou fonctions de certains. Il semble également exister un fort lien positif entre le nombre de contacts et la performance d'une personne ou de l'entreprise. Voici deux exemples :

Une personne peut être en face de telle problématique d'affaires. Et elle va faire appel à d'autres personnes, car elle cherche des compétences. Elle va faire appel à son réseau de contacts pour trouver la meilleure personne qui peut le mieux l'aider dans sa situation. » (Entreprise Q_T1)

C'est un homme d'affaires au Québec qui a déjà fait affaires avec x (investisseur privé américain), avec ce financement là. Et c'est lui qui nous a ouvert les portes. Si tu ne connais pas les portes, si tu n'ouvres pas des portes, tu ne rentres pas. (Entreprise Q_B2)

Quand on parle du réseautage interne, un élément intéressant à observer est la reconnaissance entre collègues sous forme matérielle. Il s'agit des cadeaux promotionnels de la compagnie entre collègues, un processus habituel dans la filiale québécoise d'une multinationale. Ceci est perçu comme facteur de motivation et on semble mettre l'accent davantage sur la visibilité et la réputation des employés que dans les entreprises allemandes étudiées dans cette étude. Aussi le processus d'embauche se fait souvent par contact personnel. On préfère embaucher des personnes qu'on connaît personnellement : « *Donc déjà on est à la recherche de personnes qu'on peut identifier.* » (Entreprise Q_B2)

6.2.2 Ensemble de thèmes : pratiques de gestion des connaissances

Cette section va décrire les différentes pratiques de gestion des connaissances, l'objectif étant de soulever les thèmes émergents. Afin de faciliter la comparaison entre l'Allemagne et le Québec, les mêmes rubriques seront reprises. Nous présentons les différents thèmes qui émergent pour chacune des rubriques, le but étant de connaître les points communs et les différences entre les deux sociétés.

Section A Communication

Dans toutes les entreprises consultées la communication directe entre les employés est perçue comme essentielle. Dans la section « particularités organisationnelles » nous avons déjà constaté que le travail en équipe ou par projet est important. Surtout les réunions régulières sont perçues comme un moyen efficace d'échanger, de parler des problèmes rencontrés ou des nouvelles connaissances acquises. Pour les personnes plus expérimentées, elles servent aussi à donner des conseils. Des réunions par projet ou par groupe se font

souvent avec une fréquence hebdomadaire ou bimensuelle. Nous constatons que ce moyen d'échange est perçu comme efficace, la circulation des connaissances est assurée.

« Bon, là – les solutions qu'on a trouvées à date...la meilleure chose c'est des rencontres. (...) Là il faut comprendre « Mh, qu'est qu'il me dit là ? ». C'est des notions qu'il faut réussir à comprendre. Moi je l'imagine d'une façon, Denis l'imagine d'une certaine façon, mais là, le partager ensemble et trouver la solution ensemble, ça c'est quelque chose. S'il y en a un dans l'équipe qui garde ses résultats pour lui, ça ne marche pas. Fait qu'il faut monter le niveau de connaissance de tout le monde au même niveau pour être capable d'échanger. Une fois que t'as atteint ce niveau là, une fois que tout le monde comprend que tel produit peut réagir avec tel plastique ou telle chose, sait qu'est-ce qui se passe quand t'as une bulle d'air qui sépare deux liquides...plein de connaissances comme ça qu'on partage de façon quotidienne, mais après ça on peut travailler et échanger des choses. » (Entreprise Q_P1)

Dans le cas illustré ci-dessus on voit qu'il existe des lieux de socialisation, d'échange comme décrit ici, dans des laboratoires. Afin d'assurer un partage entre plusieurs départements ou même un partage à l'international (dans le cas où il existe des coopérations à l'étranger), de grandes réunions sont organisées à une fréquence moins élevée. Une entreprise de biotechnologie qui travaille avec les Etats-Unis organise des réunions semestrielles pour tous les employés. Ceci leur donne la possibilité d'échanger en face à face, de socialiser et de sortir du contexte de travail, car ces réunions ont lieu en dehors de la compagnie et sont souvent accompagnées de jeux sociaux, organisés par le département des ressources humaines. Par contre, nous constatons que des changements se font à ce niveau là. Les employés observent plus de coupures dans les réunions en face à face, ceci pour des raisons financières. Nous percevons le lien avec la dépendance du marché financier, la pression qui force les entreprises à être plus compétitives. Souvent les réunions en personne sont remplacées par des réunions virtuelles, ce qui est perçu comme dommage, car on limite les possibilités d'échanger des connaissances et d'innover.

Un autre élément observé est la rotation des employés, c'est à dire le changement de poste et d'équipe ce qui était déjà mentionné dans la section de la structure. Dans l'entreprise Q_P1, on travaille avec les mêmes personnes pour un maximum de cinq ans. Cette rotation fonctionne bien, elle est perçue comme positive, car elle permet l'acquisition de nouvelles connaissances et l'échange avec différentes personnes.

De plus, l'utilisation des technologies de communication est un des thèmes émergents. Dans l'entreprise Q_T1, nous constatons que l'accent est mis sur le partage et qu'un grand budget est dépensé pour ceci. Il s'agit d'un environnement plutôt technologique, on met moins d'accent sur l'interaction en équipe. L'échange se fait donc souvent par ordinateur ce qui s'explique aussi avec la grande taille de l'entreprise et le secteur dans lequel elle opère. Dans ce contexte, on observe encore une fois le lien entre le réseautage et le partage des connaissances. Il est plus facile d'acquérir des connaissances sur un sujet si on a établi un bon réseautage dans l'entreprise, car il est plus simple pour la personne d'identifier son interlocuteur.

Un dernier élément à mentionner est lié à la prise de décision. Dans la partie portant sur ce sujet, nous constatons que dans une entreprise, les décisions sont prises plutôt de façon collective, ce qui est perçu comme typiquement franco-canadien. Dans la section précédente, on faisait le lien entre la prise de décision et la responsabilisation, ce qui amène plutôt un inconvénient pour l'entreprise, car le fait de ne pas pouvoir agir de façon autonome cause de la frustration. Par contre, pour cette section de partage de connaissances, cet aspect apparaît comme un avantage, car la prise de décision collective stimule la communication et pourrait assurer plus de transparence entre les employés.

Comme en Allemagne, dans les entreprises au Québec, nous trouvons différentes solutions technologiques, servant à stocker et aussi à partager les données et informations. Ceci se fait sous forme de bases de données, de journaux de laboratoire électroniques ou sous forme de documentation qui suit la réglementation dans le secteur de biotechnologie ou pharmaceutique. Nous faisons deux observations intéressantes.

Premièrement, nous avons rencontré une entreprise qui est en train de mettre en place des nouvelles solutions technologiques de stockage et de partage. Ces dernières sont évaluées par une personne âgée que nous avons interrogée. Un autre constat est que la solution est d'abord mise en place et après on évalue son efficacité. La personne nous fait part de sa déception de l'outil :

...alors avant de se lancer dans un aventure comme ça « oui on met ça dans un Wiki », si tu ne trouves pas ton information après et si c'est une grosse poubelle, ça ne donne rien. Il faut vraiment évaluer et décider qu'est que tu mets, parce que dans le Wiki tout le monde peut mettre n'importe quoi et ça, c'est une erreur. (...) Et tu te retrouves dans le Wiki. Ben là, tous les résultats en biologie ont été mis là dedans ! Pourquoi ? On a d'autres browsers pour aller chercher...alors c'est une information, c'est un transfert...alors on ne peut même pas...on parle de transfert des connaissances, ce n'est même pas des connaissances là, c'est du transfert de données qui sont à la mauvaise place qui t'empêchent d'avoir accès à des connaissances essentielles. (Entreprise Q_P1)

La deuxième observation concerne le but de la mise en place d'une solution technologique. L'objectif de l'entreprise est de centraliser l'information, de la rendre accessible mondialement et de la stocker. Il s'agit d'une mesure de sécurité, une protection contre les vols ou la perte de données stockées localement sur des ordinateurs. Mais, en

même temps, elle cause une crainte, un sentiment d'instabilité chez les employés, surtout chez les personnes âgées. Nous allons y revenir dans la section sur les individus.

Ce partage d'information là... il ne faut même pas nécessairement qu'on partage... c'est plutôt une fuite (des connaissances).

Section C Formation et actualisation des connaissances

Comme dans les entreprises allemandes, nous observons l'existence des programmes de formation continue, la formation interne ou externe à l'entreprise, comme en Allemagne avec une relation positive entre la taille de l'entreprise et les possibilités de formation qui existent. Aussi au Québec, on fixe des objectifs avec l'employé, les planifications sont souvent faites annuellement. L'initiative vient souvent de l'employé et elle est acceptée si le budget prévu le permet.

...à chaque année on doit, on doit, on doit. On doit suivre de la formation, on doit rester en techno, justement pour servir nos clients sur le marché qui eux sont tout le temps à la dernière technologie. (Entreprise Q_T1)

L'acquisition des nouvelles connaissances est donc valorisée, mais nous percevons une tendance à couper certaines formations, une observation qu'on peut aussi lier à la logique financière que nous mentionnons dans plusieurs sections de ce travail. Une autre chose que nous observons est le fait que les formations apparaissent comme une boîte à outils qui est accessible aux employés, mais n'est pas connue partout ou utilisée automatiquement. Surtout, dans une grande entreprise, les programmes de formation paraissent très additionnels,

cruciaux pour l'employé, mais ne sont pas intégrés dans les pratiques quotidiennes. Les types de formation en entreprise sont variés. Il peut s'agir de la littérature, des informations disponibles sur Internet, des conférences ou des événements comme des salons ou autres qui servent à développer le réseau de l'entreprise et sa visibilité. Ici se fait le lien avec l'aspect du réseau dans la section des aspects managériaux généraux.

Donc il y a une partie de développement personnel pour les connaissances, et il y a une partie qui est utile pour le travail. Donc il y a ça...aussi les gens qu'on envoie aux conférences, des fois j'y vais aussi. Ça permet d'actualiser les connaissances et puis il y a le réseau personnel d'amis ou ex collègues et des fois on s'appelle « Ah tiens, j'ai vu telle chose. Ça pourrait peut-être t'intéresser. » On connaît un peu les intérêts des uns et des autres. On est devenu amis, ou bon copains. Il y a ce genre de choses là qui avance aussi. Ça c'est une façon d'actualiser les connaissances que je n'ai pas forcément regardée au départ. (Entreprise Q_B1)

Un autre point intéressant à soulever est la présentation à l'interne de l'entreprise qui se fait par les employés après une découverte scientifique ou après avoir visité une conférence. Une règle non écrite de devoir présenter après une conférence sert à partager les connaissances, à apprendre aux employés à communiquer et cette pratique consiste également en une valorisation pour la personne qui présente. Il existe également des « *lunch and learn* », la présentation étant faite pendant la pause midi. Aussi ici nous remarquons une tendance à la séparation entre l'administration et le scientifique que nous soulevons dans la partie sur la structure. Les personnes ayant des tâches administratives n'assistent pas à cette sorte de présentation.

Pour apprendre, il faut souvent pratiquer. Les bases des connaissances se trouvent dans les livres, mais une grande partie s'apprend avec de l'expérience professionnelle. Par exemple nous interrogeons une personne qui aime l'approche « *learning by doing* ». Elle pousse les plus jeunes à expérimenter eux mêmes pour apprendre de façon plus efficace.

Donc ça je transmets aussi. Donc en leur demandant « c'est bien la littérature en chimie, mais on doit apprendre aussi par soi-même ». C'est-à-dire de pratiquer le plus de réactions possible quand on a le temps et la possibilité pour apprendre des petits trucs. Il y a toujours des petits trucs qui ne sont jamais décrits. (Entreprise Q_B1)

Quand on parle de l'actualisation des connaissances, on met l'accent sur l'innovation. La capacité d'innover est perçue comme compétence clé dans les entreprises de haute technologie et ceci explique aussi l'objectif de vouloir innover. On pourrait même parler d'une pression d'innover de la part des entreprises, l'innovation pouvant amener un avantage concurrentiel, la possibilité de se démarquer. Nous rencontrons des personnes plus âgées qui jouent un rôle important dans la formation à l'interne des entreprises, qui reconnaissent l'importance de l'innovation et qui veulent amener les gens à penser autrement. Elles trouvent la formation souvent valorisante, par rapport à la réputation que les PAM développent ou dans les cas où elles apprennent que les jeunes formés vont continuer leurs expériences de recherche chez des chercheurs connus. Ici on voit de nouveau l'aspect de reconnaissance qui semble jouer un rôle. La perspective des personnes âgées va être discutée plus en détail dans la partie portant sur le transfert entre les générations. Ici nous constatons que l'innovation est cruciale et pour cela il faut acquérir de nouvelles connaissances, sortir du cadre. Mais ceci ne se fait pas toujours dans les entreprises. Nous retrouvons un cas où les jeunes n'ont pas l'esprit innovateur et un autre où l'on déplore que l'entreprise n'ait pas cet esprit innovateur comparativement à d'autres secteurs comme le secteur militaire par exemple.

...on parlait de la différence -, avant, auparavant tout le monde travaillait sur des projets personnels. Tout le monde avait des...à part de travailler pour l'entreprise, tout le monde avait des propres projets. Moi je peux dire que j'ai mes propres projets. (...)Mais les nouvelles chimies, quand on regarde l'ensemble des chercheurs, ce n'est pas tout le monde qui essaie de développer des nouvelles réactions chimiques. Ils vont faire leur travail. Point. (Q_P1)

Et c'est bête à dire ce n'est pas chez x (Q_T1) que je l'ai appris, c'est carrément dans le militaire. Sortir – eh sortir une belle idée, même si ça a l'air superflu que le monde te dit qu'il n'y a aucun sens. J'ai des choses qui roulent présentement où je me bats contre x (même entreprise) à Toronto qui est le « head office ».

Section D Pratiques de transfert entre les générations

Comme pour l'Allemagne, cette section regroupe les pratiques de transfert des connaissances qui se font entre les générations, comme le partage d'expérience, le choix du successeur ou la préparation de la relève. Le premier point commun avec l'Allemagne est le fait que dans les plus grandes entreprises, ces pratiques sont plus institutionnalisées. Dans une multinationale (l'entreprise Q_T1), il existe par exemple la pratique du « *shadowing* », initiée par la direction. Là, on décide de mettre deux individus par paire pour une certaine période, afin que le jeune puisse apprendre de la personne âgée. Il s'agit d'une approche périodique sur plusieurs mois, soit pour transférer une chose particulière ou donner de l'orientation à la personne plus jeune. Dans l'analyse des observations, au prochain chapitre nous nous posons la question si le fait d'institutionnaliser davantage le transfert le rend plus efficace.

On veut transmettre des connaissances mais pas uniquement les connaissances techniques. Ici on met surtout l'accent sur l'expérience d'une autre façon, comme par exemple le transfert d'une attitude. Ceci peut être la volonté d'arriver à une innovation, la volonté de partager des connaissances avec les collègues ou le fait d'éviter l'esprit concurrentiel. Nous observons plus d'initiative de l'employé que d'encouragement de la part de l'entreprise. Nous revenons à notre constat que l'entreprise vise surtout une remplaçabilité des employés. Mais pour une des personnes interrogées le transfert d'une attitude, d'une curiosité, d'une passion et d'un certain comportement est beaucoup plus important que le transfert des connaissances en soi :

...transmettre des connaissances c'est bien. Mais transmettre une attitude c'est encore meilleur. Parce qu'il y a des gens qui devant un problème ne réussiront jamais à le surmonter. Mais transmettre une façon de raisonner, transmettre une façon de vaincre, de réussir et cette fierté de réussir. (Entreprise Q_P1)

Moi je vais penser beaucoup plus loin. Je vais essayer de penser beaucoup plus loin que, que le travail qu'ils font. Et ça j'essaie de leur donner aussi. De leur apprendre à dépasser cette limite là pour essayer d'aller beaucoup plus loin. Donc il y a cette partie là. Après on a des différences de ...au niveau de la connaissance de base, au niveau des réactions. Donc ça c'est la partie théorique et une différence de pratique aussi. (...) Donc ça je transmets aussi. (Entreprise Q_B1)

On accorde donc moins d'importance aux connaissances techniques des anciens. Avec des cycles plus courts, elles peuvent être transmises plus rapidement. Les personnes âgées sont plus valorisées en termes de statut dans la compagnie. Elles sont perçues comme symbole de stabilité, c'est-à-dire que ce sont elles qui communiquent la culture dans l'entreprise, qui aident à surmonter les difficultés et qui vont rester avec l'entreprise, même lors de périodes difficiles. Ce rôle est perçu comme atout, surtout en haute technologie, car il s'agit d'un environnement qui se démarque par des hauts et des bas extrêmes, comme par exemple dans le secteur aéronautique.

Quand nous regardons l'aspect de la nécessité du transfert des connaissances, nous constatons que les personnes d'âge mûr en sont plus conscientes que les jeunes. Même si dans l'entreprise, le transfert n'est pas initié ou si avec une restructuration la plupart des personnes âgées sont mis à pied, les personnes plus expérimentées expriment la volonté d'assurer une continuité. Dans un des cas, dans l'entreprise Q_P1, la personne a sélectionné ses associés et veut assurer le transfert sur trois ans. Elle a donc monté tout un plan tandis que le jeune associé n'est pas conscient de ce dernier en pensant que le transfert se fait de façon automatique.

Il existe également des cas ou des situations où le transfert ne se fait pas du tout, se fait d'une autre façon ou trop tard. L'entreprise biotechnologique qui mettait à pied plusieurs personnes âgées (entreprise A_B1) travaille avec un mentor externe à l'entreprise qui est à la disposition pour donner des conseils. Une autre situation montre un manque de prévoyance de la perte des connaissances. L'entreprise était obligée de faire revenir les experts après leur départ à la retraite, de les recruter comme contractuels, *« ce qui leur permettait de continuer à utiliser leur savoir, leur passion, et d'avoir un gros tarif après. »*

...il y en avait qui disaient « je vais prendre ma retraite maintenant » mais s'ils partaient maintenant ça mettait à risque des projets de compétition et on les appelait « grand papa ». J'en ai vu des gens qu'on appelait « grand papa » quasiment qui étaient extrêmement âgés et qui était la bible avec cet équipement là et quand ils ont fermé le système, il disait « bye bye ». Donc il n'y avait pas eu de relève en fait. ...sur ce type d'équipement là. (Entreprise Q_T1)

Contrairement à cette situation, il en existe d'autres qui apportent plutôt des expériences négatives, accompagnées par un sentiment de frustration, car le transfert n'est pas assuré. Deux des limites principales concernent un manque de valorisation de la part de la direction et le coût rattaché à ce processus.

C'est quoi ton plan de migration ? » Et... (la personne secoue la tête). La raison c'est le coût. Payer deux personnes en même temps, ce n'est pas bon pour l'efficacité. Faire la documentation est très coûteux, la maintenir est encore plus coûteux. Parce que la personne pendant qu'elle fait la documentation, elle ne travaille pas. Et il faut que la documentation évolue. (Entreprise Q_T1)

Section E Intégration des nouveaux employés

Il s'agit d'un thème moins mentionné qu'en Allemagne. Nous pouvons constater qu'une importance moindre est accordée à l'intégration. Il existe une intégration au niveau des étudiants concernant le transfert technologique. Sinon on en parle très peu comparé à l'Allemagne où ce sont des personnes âgées qui incluent cet aspect dans leur discours. Au Québec, nous apprenons d'un cas où l'intégration des nouveaux employés est peu efficace. Elle fonctionne par « *check-lists* » : celles-ci contiennent les points essentiels, mais il n'existe pas vraiment de tuteur ou interlocuteur qui facilite l'adaptation.

6.2.3. Ensemble de thèmes : place de l'individu dans l'organisation

Section A Les personnes d'âge mûr dans les entreprises

La première chose que nous observons est une évolution des personnes dans l'entreprise. Avec l'âge et l'expérience, il existe un certain éloignement des tâches techniques vers des tâches plutôt managériales. On parle d'une vue d'ensemble qui se développe, une perspective plus générale qui permet de prendre des décisions et qui est souvent transférée aux jeunes :

...alors qu'il y a des gens ici qui sont très calés dans un domaine. Moi je ne suis pas bon dans rien, mais je connais un peu de tout. Et c'est le peu de tout qui me permet d'amalgamer toutes ces connaissances là pour faire quelque chose qui pourrait être utile, sans être le meilleur dans une division ou dans une catégorie. Je ne suis peut-être

pas le meilleur chimiste, mais je connais suffisamment la chimie, mais je connais suffisamment la chimie analytique, je connais suffisamment la mécanique, les ordinateurs, des logiciels pour être capable (...) rechercher les ressources nécessaires pour compléter (...) un projet quel qu'il soit. (Q_B1)

Yes, definitely, I mean, when you leave university your head's full of the books that's you've been learning. so I mean when I left university I could deal on that electronic stuff what was still on my head, but you do pick up different skills as you go. so I may not have the same level of technical competencies as someone who went fresh out of electronics course or ...but then again he would not have the same breadth of knowledge that's for me to say "Ok I've designed this (...) here, what am I going to do with it." Then I could say, we have to put in a housing, the housing has to meet this kind of requirement, and because we have to take it to an airplane, an airplane will need the following requirements, and then we have to talk about money at some point, so I have a much broader picture of life or thinking than some of the fresh guys can. (AQ_A1)

Par contre, dans un cas, on nous explique que les jeunes ont besoin des personnes âgées qui ont des connaissances spécifiques d'une technologie qui est mise en place depuis longtemps et que les jeunes ne peuvent pas connaître :

Ils (les jeunes) ont peu de connaissance sur comment fonctionne la fine pointe, mais ils sont obligés de prendre des ressources comme des hautes connaissances là dessus, mais ne connaissant pas spécialement ce domaine là ils ont un peu la misère à prendre le lead (...) Ils vont l'apprendre sur le terrain j'ai l'impression. Et de connaissance (...) ce genre de technologie là prend un certain âge (...) Quand je dis certain âge c'est genre 20 ans d'expérience, exactement. (Entreprise Q_T1)

Il existe donc une ouverture aux jeunes, une volonté de faire un transfert des connaissances, de nature technologique mais plutôt d'une autre nature. Par contre, une autre impression que nous observons est celle que le transfert des connaissances ne se fait pas nécessairement en termes d'âge, mais plutôt en termes de compétences. Il se peut également

qu'il s'agisse d'un jeune qui a plus d'expérience dans un domaine qu'une personne âgée. Ceci montre aussi un certain respect pour les jeunes, si jamais la personne a plus de compétences spécifiques sur un sujet auquel la personne s'intéresse, mais on valorise moins la vue d'ensemble développée avec les années et la capacité de prise de décision rattachée à cela.

La capacité d'innover n'est pas nécessairement reliée à l'âge. Il existe donc bien des personnes qui innoveront juste avant la retraite. *« Ben, moi j'ai 52 ans. Ça n'a pas rapport. (...) Je ne pourrais pas dire si l'âge est un facteur » (entreprise Q_P1)*. On nous décrit deux positions différentes possibles des personnes d'âge mûr, le « poste de tablette » versus le « poste d'innovation permanente », dépendamment de la motivation de la personne. On respecte donc l'individualité de la personne, mais plutôt dans le sens fayolien, c'est-à-dire « la bonne personne à la bonne place ».

Dans la partie portant sur la structure, nous mentionnons une certaine flexibilité à l'interne de l'entreprise par un changement de poste, une rotation des employés. La personne qui nous en parle se sent plutôt à l'aise, le changement de carrière étant perçu comme intéressant. La personne a vécu une évolution dans l'entreprise jusqu'à ce que quelqu'un découvre son rôle préféré. Elle se sent mieux placée là où elle est à l'heure actuelle :

Je pourrais dire ça parce que là où je suis présentement j'atteins l'objectif de carrière que je visais depuis longtemps. Une prochaine étape, dans les prochains cinq ans, serait de chercher de l'efficacité... (Entreprise Q_T1)

Les jeunes font beaucoup appel aux expériences antérieures des PAM, même après quelques années et même si la personne a changé de poste, changé de rôle aussi. Par contre, comme d'autres personnes au Québec, la personne n'est pas sûre de rester avec la même entreprise après « 27 ans de service ». Nous observons une tendance à vouloir réaliser ses propres projets, professionnels ou privés, plus qu'une pensée pour le bien-être de l'entreprise. Tendance à l'indépendance. Les jeunes font plus appel à la personne par rapport à leur propre situation

actuelle (« *Comment mieux performer en tant qu'acteur économique ?* ») que par rapport à la mémoire de la PAM sur l'entreprise ou le secteur. Il s'agit plutôt d'une logique individualiste à ce moment là.

Dans certaines sections précédentes, nous mentionnions une logique financière ayant un impact important sur les organisations. Ceci est un autre élément qui sert à décrire la perception des personnes âgées. Les changements organisationnels rattachés à cette logique sont perçus comme une menace pour les personnes âgées.

Fait que les personnes que ça fait, je ne sais pas 15, 20, 30, 25 ans qu'elles sont ici, qui ont parti quelque chose qui était peut-être original et spécifique à leur lieu de travail, qui sentent comme disparaître le sable, l'eau dans leur main - « C'est à nous ! » Fait que dans ce sens là les personnes plus anciennes sont peut-être réticentes - « déçues » je dirais même parfois. (Entreprise Q_P1)

Fait que les personnes où ça fait plus longtemps qu'ils sont là – c'était plus stable à l'époque, là on a tellement de...des changements, c'est un peu comme si je vous demandais d'attraper la balle, puis je vous lançais la balle toujours au même endroit. Vous savez comment attraper la balle, puis à un moment donné je décide de le lancer dans une autre direction. Fait que les gens ne sont pas habitué de ...de, mais les nouveaux employés sont habitués de se déplacer toujours pour attraper la balle dans différentes directions. Ça semble moins pénible pour eux, ils sont moins surpris que les gens que ça fait 20 ans qu'on leur lance la balle dans la même direction. (entreprise Q_P1)

On parle du fait que les personnes âgées sont déçues qu'on leur enlève des projets qu'ils ont commencés, des connaissances qui les distinguent des autres en les centralisant. Cette logique va avec l'objectif des entreprises d'assurer une remplaçabilité. Nous conservons aussi l'idée d'une personne âgée que les jeunes n'essaient plus d'aller plus loin, qu'elles se perçoivent moins responsables dans l'entreprise, qu'elles ne font pas plus que ce qu'on leur demande de faire.

Section B Les jeunes dans les entreprises

Quand nous regardons la perspective des jeunes, nous pouvons dégager la tendance que ces derniers connaissent mieux les dernières technologies que les personnes d'âge mûr. On parle d'une volonté d'innover, d'améliorer les processus et de développer de nouvelles technologies. Ceci constitue un avantage pour les jeunes, car ils se questionnent, s'améliorent et trouvent de nouvelles façons de faire. Ceci se confirme aussi au niveau de la formation. Les jeunes sont perçus comme plus autonomes, recherchent de la formation eux-mêmes, réalisent leurs objectifs d'acquérir des connaissances ciblées. Par contre, nous reviendrons sur l'observation qu'il y a un changement d'attitude des nouveaux employés par rapport à l'ancienne génération. Une personne expérimentée nous raconte qu'il manque une certaine curiosité et que les personnes ne vont pas plus loin que ce qu'on leur demande :

...quand je regarde les employés, les nouveaux employés ils ont pas la même attitude que nous dans le temps où on était beaucoup plus agressif pour réussir des choses. Et maintenant on dirait que tout est gratuit, il ne faut pas trop forcer euh c'est complètement des mentalités différentes. (Entreprise Q_P1)

On pourrait trouver un lien entre cette impression et le manque de responsabilisation que nous décrivions dans la partie sur la prise de décision. Dans les entreprises Q_T1 et Q_P1 nous observons également un esprit de compétition qui pourrait trouver ses racines dans la logique financière plus présente dans les entreprises québécoises. On ressent une pression de devoir performer et au niveau du plan de carrière, on hésite avant d'accepter une promotion, car on craint une surcharge de travail.

Par contre, nous retrouvons quand même des jeunes dans des positions hiérarchiques importantes où nous pouvons faire le lien avec la valorisation des diplômes plus élevés,

comparée à celle des compétences techniques. Au cas où les jeunes disposent davantage de compétences techniques, mais d'un grade académique moins élevé, la planification de carrière ne se fait pas à long-terme. On adopte une logique court-termiste parce qu'on craint d'être déçu, de ne pas obtenir la position dans la hiérarchie qu'on vise :

Je vous dirais que des fois j'essaie de ne pas voir si loin que ça pour ne pas être déçu. (rire) Compte tenu que je disais que l'entreprise est très hiérarchisée ou, fait que je me trouve à un certain niveau de l'entreprise qui c'est...qui va être probablement très difficile à dépasser. Fait que je me trouve, j'ai peut-être l'impression de peut-être un peu plafonner dans...au niveau hiérarchique. C'est sûr qu'au niveau scientifique je vais quand même rester une référence au niveau de mon département. Côté scientifique les gens généralement viennent souvent me trouver, parce qu'ils me trouvent compétent. Au niveau hiérarchique, professionnel, je pense que...je n'ai pas des grandes grandes attentes je vous dirais...un petit peu déçu peut être, peut être même d'aller chercher ailleurs pour que justement mes compétences soient peut être plus reconnues, ma capacité de travail que je puisse...que je peux fournir va peut-être être plus appréciée ailleurs qu'ici. Peut-être j'ai une vision négative à cause qu'on a construit le changement et on essaie de limiter les dépenses, d'éviter l'augmentation des dépenses, fait qu'on essaie d'éviter les promotions dans l'entreprise. (Entreprise Q_P1)

6.3.4 Synthèse : Inhibiteurs et facteurs favorables d'un transfert des connaissances intergénérationnel au Québec

Dans cette section, nous synthétisons les résultats du Québec et présentons des inhibiteurs du transfert des connaissances et ses facteurs favorables. Nous prévenons le lecteur que nous mettons en exergue les différences afin de faciliter une comparaison des résultats. La structure des entreprises implique souvent un travail en équipe ou par projet, ce qui permet l'échange entre les employés. Une rotation des postes permet l'acquisition de nouvelles connaissances et fait en sorte que la durée des relations de travail est plus courte et une prise de décision parfois collective stimule la communication entre les employés. Une séparation plus visible entre les postes administratifs et ceux plutôt scientifiques enlève une

partie de la transparence, de l'intégration des différentes fonctions et rôles dans l'entreprise. Une dépendance économique entraîne des facteurs d'instabilité comme la mise à pied des personnes ou des décisions de la direction qui sont basées sur des facteurs financiers.

Le pouvoir décisionnel est donc souvent limité pour la personne, ce qui rend les changements difficiles et peut empêcher l'innovation. Dans certains cas, l'esprit d'innovateur fait défaut chez les jeunes qui aiment mieux travailler dans la routine. Des inhibiteurs pour un transfert intergénérationnel des connaissances qui sont thématiques dans les discours sont : un manque de temps, la peur d'être remplaçable et l'esprit de concurrence, qui freinent les personnes à partager leur savoir. Cependant, il existe des facteurs favorables pour un transfert des connaissances comme par exemple l'accent mis sur l'innovation, appuyé et reconnu par la direction. Il existe toutes sortes de solutions de partage de connaissances, plus institutionnalisées dans les grandes entreprises que dans les petites, mais souvent le transfert des connaissances est perçu comme un effort supplémentaire. L'interaction est importante et on met également l'accent sur l'actualisation des connaissances. Parfois, il existe même une certaine pression d'apprendre pour faire mieux que la concurrence. Le réseau constitue un moyen important pour acquérir de nouvelles connaissances, pour échanger, pour trouver une solution aux problèmes et il existe également un lien positif entre le nombre de contacts individuels et la performance de la personne ou de l'entreprise.

Il s'agit souvent des personnes d'âge mûr qui ont un portefeuille de contacts plus intéressant. Au Québec, la quantité de contacts est importante, ce qui valorise les PAM pour les entreprises québécoises. Il s'agit d'un point qui pouvait aussi être soulevé dans la partie sur l'Allemagne. Par contre, au Québec on parle plus de réputation de la personne tandis qu'en Allemagne la confiance et la longue relation sont importantes. Les PAM sont également valorisées pour leur visibilité, leurs conseils, leur vue d'ensemble. On les voit aussi comme des symboles de stabilité, dans un contexte marqué par des changements permanents et souvent fondamentaux. Par contre, ces changements peuvent être plus difficiles à vivre pour des personnes âgées qui connaissent une stabilité de l'ancienne culture d'entreprise.

Dans le cas de certaines personnes, la volonté de réaliser des projets personnels est la raison pour laquelle elles hésitent à vouloir rester avec l'entreprise encore pour longtemps. Les PAM sont respectées et il existe une volonté de vouloir transférer le savoir de leur part. Ici se combinent l'évolution vers des tâches plus administratives et un transfert qui est plus accentué sur des valeurs et des compétences autres que des compétences techniques. Le statut des différentes générations dans la compagnie est perçu quasiment égalitaire, dans le sens où la capacité d'innover est indépendante de l'âge et que la performance de la personne dépend plus de ses capacités personnelles que de son âge. La partie sur le Québec est également clôturée par un tableau de synthèse.

Tableau 6.2 Tableau de synthèse des thèmes émergeant au Québec

Aspects Managériaux	
A Particularités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Travail par équipe/projet - Rotations/changement de poste (flexibilité selon performance) - Hiérarchie plutôt longue - Contingences de l'environnement (fluctuations marché)
B Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Confrontation direction-employés - Parfois : décisions collectives - Parfois : manque d'initiative (manque d'autonomie) - Souvent : décisions basées sur le plan financier
C Impact système éducation	<ul style="list-style-type: none"> - Moins d'intégration formation scolaire (volonté de développer) - Valorisation diplômes (impact position hiérarchique)
D Contacts interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Quantité importante de contacts (surtout PAM) - Accent sur communication vers l'extérieur et visibilité de l'entreprise - Lien positif entre le nombre de contacts et la performance - Contacts internes à l'entreprise important
Pratiques de gestion de connaissances	
A Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction importante - Réunions = pratique préférée - Lieux de socialisation - Rotation perçue comme moyen d'acquisition des connaissances - Multinationale : environnement plus technique
B Stockage	<ul style="list-style-type: none"> - Outils divers de stockage - Évaluation après mise en place (évalués par PAM) - But du stockage des connaissances : centraliser le savoir des employés, éviter dépendance de l'employé

	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation perçue comme effort supplémentaire
C Formation et actualisation	<ul style="list-style-type: none"> - Variété de programmes de formation (plus institutionnalisés en grande entreprise), mais . coupures programmes (budget) - Soutien formation - Contacts personnels comme outil - Présentation à l'interne - Jeunes : poussés à expérimenter - PAM : rôle de formateur (développer esprit innovateur) - Parfois : manque développement d'un esprit innovateur
D Transfert intergénérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Plus institutionnalisé en grande entreprise - Transmettre savoir technique (moins) et d'autres composantes (valeurs, culture organisationnelle) - Transfert pas systématique ou pas du tout
E Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Paraît peu dans le discours des Québécois - Outil « check-list » perçu comme peu efficace
Place de l'individu	
A Les PAM	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution vers activité plus administrative - Connaissances respectées (moins technologiques) - Volonté de transmettre - Conseil, vue d'ensemble. symbole de stabilité - Relation avec les jeunes perçue comme égalitaire - Ressentent difficulté de l'instabilité - Projets personnels importants
B Les jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Tendances : connaissances technologiques actualisées - Curiosité - Pression de performance (surcharge de travail) - Déception : bloqués dans l'hierarchie, chercher ailleurs ? - Concurrence (finance, performance)

Afin de voir les items thématiques dans les deux pays en perspective comparative, nous illustrons le tout par un tableau qui inclut les thèmes émergents pour les deux pays. Ce dernier sert également comme base pour l'analyse et la discussion qui suivra dans le chapitre prochain.

Tableau 6.3 Synthèse des thèmes émergeant dans les deux sociétés

	Allemagne	Québec
Aspects Managériaux		
A Particularités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe/projet - Spécialisation/peu de rotation (plutôt élargissement des responsabilités) - Hiérarchie plutôt courte - Contingences peu thématiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe/projet - Rotations/changement de poste (flexibilité selon performance) - Hiérarchie plutôt longue - Contingences de l'environnement (fluctuations marché)
B Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité client - Vision long-terme (qualité) - Implication employés - Responsabilisation développée (amène parfois un manque de transparence) 	<ul style="list-style-type: none"> - Confrontation direction-employés - Vision plus court-terme - Parfois : décisions collectives - Parfois : manque d'initiative - Souvent : décisions basées sur le plan financier
C Impact système éducation	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration formation scolaire et vie professionnelle - Valorisation diplômes et savoir-faire - Formation intégré 	<ul style="list-style-type: none"> - Moins d'intégration formation scolaire - Valorisation diplômes (impact position hiérarchique)
D Contacts interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts moins thématiques - Accent sur contacts clients (servent comme soutien en affaires) - Accent sur longue durée de relations et confiance (surtout PAM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantité importante de contacts (surtout PAM) - Communication vers l'extérieur et visibilité de l'entreprise - Lien positif entre nombre contacts et performance - Contacts pour embauche - Contacts internes à l'entreprise important
Pratiques de gestion de connaissances		
A Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction importante - Réunions = pratique préférée - Lieux de socialisation - Problème de responsabilisation (empêche communication) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction importante - Réunions = pratique préférée - Lieux de socialisation - Rotation perçue comme moyen d'acquisition des connaissances - Multinationale - environnement plus technique

B Stockage d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Outils divers de stockage - Rapports écrits (principe : efficacité), motivation pour l'employé - Uniformisation des documents avec croissance de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils divers de stockage - Évaluation après mise en place (évaluer par PAM) - But du stockage : centraliser information, éviter dépendance de l'employé - Documentation perçue comme effort supplémentaire
C Formation et actualisation	<ul style="list-style-type: none"> - Variété de programmes de formation (plus institutionnalisés en grande entreprise) - Dynamique (interaction supérieur et employé) - Accent sur formation : champ d'expertise - Formation essentielle pour PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Variété de programmes de formation (plus institutionnalisés en grande entreprise) - Soutien formation - Contacts personnels comme outil - Coupures programmes (budget) - Présentation à l'interne - Jeunes : poussés à expérimenter - PAM : rôle de formateur (développer esprit innovateur) - Parfois manque de développement d'un esprit innovateur
D Transfert intergénérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Plus institutionnalisé en grande entreprise - Planification à moyen terme (changements imprévisibles) - Accent sur : accompagnement, tutorat, parrainage - Difficulté : recrutement (attachement à l'entreprise) - Transmettre savoir technique, valeurs, compétences sociales - Transfert pas assez systématique 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus institutionnalisé en grande entreprise - Transmettre savoir technique (moins) et d'autres composantes (valeurs, culture organisationnelle) - Transfert pas assez systématique ou pas du tout
E Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Grand rôle - Transfert valeurs - Développement esprit critique - Accent sur 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu thématisée - Outil « check-list » perçu comme peu efficace

	<ul style="list-style-type: none"> - l'opérationnel - Évaluation individuelle forces et faiblesses 	
Place de l'individu		
A Les PAM	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution vers activité plus administrative - Connaissances respectées (aussi technologiques) - Volonté de transmettre - Sentiment d'attachement 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution vers activité plus administrative - Connaissances respectées (moins technologiques) - Volonté de transmettre - Conseil, vue d'ensemble, symbole de stabilité - Relation avec les jeunes perçue comme égalitaire - Ressentent difficulté de l'instabilité - Projets personnels importants
B Les jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Tendances : connaissance technologie actualisée - Attachement au département (difficulté de trouver personnes qualifiées) - Élargissement responsabilités - Plus concurrence entre les jeunes (même niveau de connaissances) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendances : connaissance technologie actualisée - Curiosité - Pression de performance (surcharge de travail) - Déception : bloqués dans l'hérarchie, chercher ailleurs - Concurrence (finance, performance)

CHAPITRE VII

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans ce chapitre nous allons faire le lien entre nos observations présentées dans le chapitre précédent et les concepts théoriques évoqués dans les chapitres deux et trois.

Après avoir présenté nos résultats d'entrevues et nos observations, nous passons à l'analyse où nous faisons le lien entre nos résultats et les éléments théoriques soulevés dans la revue de littérature. Ce chapitre vise à répondre à nos sous-questions élaborées dans les chapitres deux et trois, pour finalement répondre à la question de recherche dans la conclusion. Nous rappelons ici les trois sous-questions qui sont les suivantes :

- *Quel est l'impact des facteurs sociétaux retenus pour cette recherche sur les pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances ?*
- *Comment le modèle SECI avec ses composantes se traduit-il dans les entreprises allemandes et québécoises dans un contexte de transfert intergénérationnel des connaissances ?*
- *Quelle est la place des personnes d'âge mûr dans les entreprises de haute-technologie en Allemagne et au Québec ?*

Nous rappelons aussi la question de recherche à laquelle cette recherche vise à répondre:

Quels sont les impacts des différences culturelles (entre le Québec et l'Allemagne) sur la gestion des connaissances et plus spécialement sur le transfert des connaissances entre les personnes d'âge mur (PAM) et la jeune génération dans les entreprises de haute technologie ?

Pour répondre à ces questions nous nous concentrons sur le modèle SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995), ses composantes et ses cinq conditions. Avant de nous pencher sur le modèle SECI, nous décrivons d'abord la connaissance des PAM, telles qu'observées dans les entreprises québécoises et allemandes. C'est sur cette connaissance précisément que nous avons bâti le présent chapitre, c'est-à-dire que nous avons décrit la manière dont le modèle SECI, ses composantes et ses cinq conditions se traduisent dans un premier temps pour l'Allemagne, puis, dans un deuxième temps, pour le Québec. Dans la littérature, on constate que la plupart des connaissances spécifiquement apportées par les PAM sont plutôt tacites (Ebrahimi, Saives, Holford, 2008), constat qui se confirme dans nos observations. Dans la partie portant surtout sur la place de l'individu, notamment la place des personnes âgées dans les entreprises, nous avons examiné le rôle des PAM en particulier. Cette partie et celle sur les pratiques du transfert des connaissances nous apportent plus d'éléments sur la forme de la connaissance rencontrée dans les entreprises de notre étude. Cette forme de connaissance a un impact sur notre façon d'interpréter nos observations.

Quand nous revenons à ces parties pour le Québec et pour l'Allemagne, nous constatons qu'il existe un point commun entre les deux sociétés. Au sujet des PAM, on ne parle pas uniquement de la connaissance technique, mais aussi d'autres éléments que ces personnes apportent et transmettent. Le discours sur la forme de connaissance porte sur des connaissances techniques, mais aussi sur une expérience professionnelle de grande

importance (comparée au savoir plus abstrait des jeunes), une vue d'ensemble, un bon jugement dans des situations difficiles et une bonne prévoyance. En Allemagne et aussi au Québec les personnes veulent assurer le transfert des valeurs, assurer un bon esprit d'équipe et éviter la pensée concurrentielle. Nous observons quelques nuances pour le Québec et pour l'Allemagne. Par exemple, au Québec, les PAM semblent être plus un symbole de stabilité, mais ils ne peuvent pas assurer une vraie stabilité. Les jeunes perçoivent que, dans un environnement changeant, il existe des personnes qui restent dans la même entreprise. Ceci est perçu comme rassurant. En Allemagne les PAM ont une plus forte tendance à avoir un rôle de tuteur pour les jeunes, une vraie stabilité est créée au fil des ans. Comme point commun nous constatons ici que la connaissance des PAM est en grande partie tacite. Des capacités comme le jugement ou la compréhension des valeurs sont difficiles à transmettre ou à transformer en forme explicite. Ceci nous amène plutôt à examiner les aspects du modèle SECI qui touchent davantage le partage de la connaissance sous forme tacite. Nous supposons qu'il s'agit de la partie la plus importante pour le transfert intergénérationnel des connaissances et que nous arrivons à détecter des différences intéressantes entre les deux sociétés. Notre cadre théorique initial propose de se concentrer sur les concepts importants que sont la « socialisation » combinée avec le « dialogue », l'analyse du transfert intergénérationnel de connaissance étant enrichie par une compréhension des concepts de « ba » (et de l'écosystème), d'« objectifs directeurs » et de « vision » dans le contexte des entreprises allemandes et québécoises. Notre analyse porte d'abord sur l'Allemagne et par la suite sur le Québec. Dans chacune des parties, nous décrivons d'abord les concepts mentionnés ci-dessus suivi d'une description de la manière dont les cinq conditions du modèle SECI se traduisent dans le contexte sociétal observé.

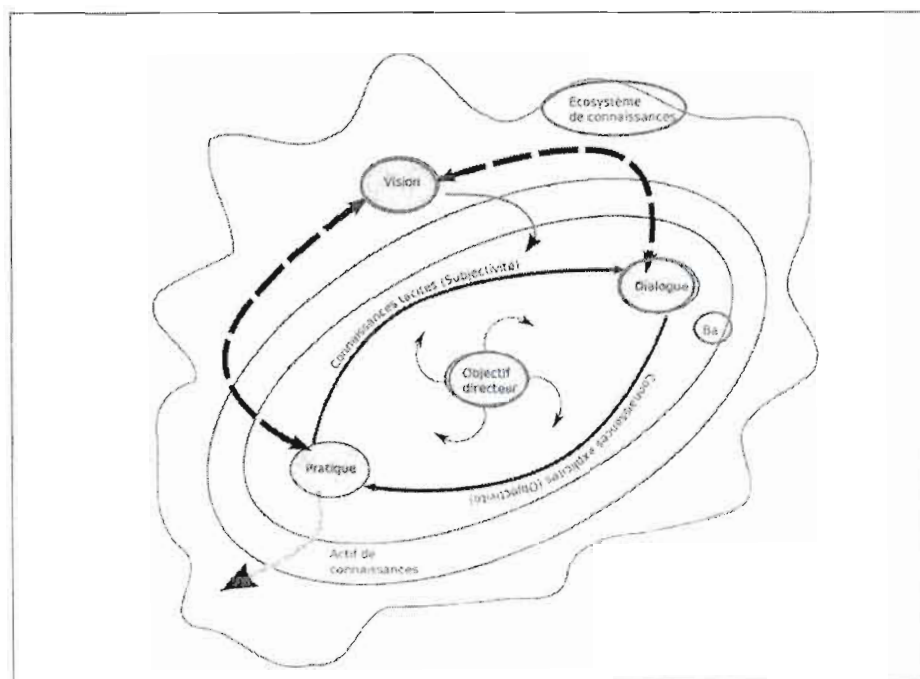


Figure 7.1 Le transfert intergénérationnel des connaissances : éléments d'analyse du modèle SECI

7.1 Les entreprises allemandes : Analyse du transfert intergénérationnel des connaissances

7.1.1 Analyse selon le modèle SECI et ses composantes

Pour l'analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises allemandes, nous nous concentrons sur les concepts soulevés précédemment. Nous faisons d'abord une analyse par concept pour, par la suite, intégrer nos observations dans le schéma

du modèle SECI et ses composantes qui paraissent également dans notre cadre conceptuel au chapitre quatre.

La socialisation dans les entreprises allemandes : formes de dialogue

Cette section est consacrée à la description des différentes facettes du dialogue rencontrées dans les entreprises allemandes. Nous rappelons ici que le concept du dialogue selon Nonaka et Toyoma (2005) est basé sur la création des connaissances par la synthèse des différentes idées, parfois contradictoires. Il s'agit du fait d'apprendre par les idées des autres qui sont différentes des idées propres à l'individu. Ce concept est fortement lié à la phase de socialisation du modèle SECI où il s'agit d'un partage des connaissances tacites. Nous jugeons que cette première phase est cruciale pour notre analyse, car nous nous intéressons plutôt à la partie tacite de la connaissance des PAM. Pour décrire les différentes formes de dialogue nous reprenons certains éléments du chapitre précédent et faisons le lien avec des éléments théoriques sur la culture et le style managérial allemand.

D'abord, il est intéressant de revenir à l'observation que les employés travaillent souvent en équipe ou par projet, composé d'employés d'âge différent. Ceci permet l'échange d'idées. Une particularité observée en Allemagne est le fait que les employés ne changent pas souvent d'équipe et qu'ils restent attachés à leur projet. Avec l'expérience d'un employé, on observe plutôt un élargissement des responsabilités, ce qui fait que les personnes âgées assument leur responsabilité et souhaitent transmettre leurs connaissances aux autres, ces dernières étant de forme technique ou autre comme des valeurs et du jugement. Nous observons plutôt une vision à long terme, le lien établi entre les personnes étant plutôt profond et les personnes étant attachées à leur environnement de travail. Nous pouvons donc constater ici que le dialogue se fait sur le long terme, que les employés passent beaucoup de

temps ensemble, ce qui permet l'échange entre eux. En faisant le lien avec la littérature, nous soulevons l'élément sur les relations entre les employés qui apparaissent dans la partie sur la structure, la hiérarchie et la prise de décisions de ce travail. Hampton Turner et Trompenaars (1993) mentionnent ainsi le fait qu'une relation professionnelle est souvent intense et basée sur une forte confiance. Nos observations en entreprise reflètent ceci. Par exemple le sentiment d'attachement des employés à leur unité de travail démontre une certaine intensité des relations. On peut parler de confiance quant à la volonté de transmettre des connaissances ou quant à la durée des relations de travail.

Un autre aspect à soulever est la prise de décision de façon collective, comme constaté dans le chapitre précédent. Nous observons une forte implication des employés dans la prise de décision. Ceci facilite le dialogue et le partage de plusieurs points de vue. Concrètement, ceci se traduit par des réunions de groupe, comme constaté dans la partie sur la communication. De plus, le fait que dans une entreprise chacun connaît les tâches des autres nous donne l'impression qu'on met l'accent sur le dialogue et le partage des points de vue différents. Ici nous pouvons faire référence au principe de la cogestion (*Mitbestimmung*) qui est née en Allemagne et qu'on retrouve dans les entreprises consultées pour cette étude. Ce principe illustre une prise de décision de nature collaborative, avec un pouvoir décisionnel réparti. On parle aussi d'une responsabilisation des employés (Bommensath, 1991) où les gestionnaires connaissent souvent le grand ensemble et ont des tâches riches et multiples (Lawrence, 1980). Selon la littérature, cette responsabilisation trouve ses racines dans le système d'éducation qui mise sur le développement d'un sentiment de loyauté dès le début de la scolarisation (Bommensath, 1991) et qui fait en sorte que les individus ont un intérêt à connaître l'ensemble global de l'entreprise (Lawrence, 1980). On parle d'une philosophie selon laquelle toutes les tâches, quelles qu'elles soient, font partie d'un grand ensemble. On parle plus du « nous » que du « je », les employés vivant un sentiment collectif (Leblond, 1995). Nous revenons à cette idée à la fin de cette section, avec l'explication du lien entre le système d'éducation et le dialogue en entreprise.

Au chapitre précédent, nous avons constaté qu'il existe des facteurs qui peuvent être inhibiteurs quant au partage des connaissances. Ceci est important à retenir dans cette partie sur le concept du dialogue. Ces facteurs sont une certaine réserve concernant le partage des responsabilités et la difficulté d'avouer les erreurs, ce qui empêche l'échange et une transparence complète dans certaines entreprises de notre étude. Quand nous cherchons à faire le lien entre ces facteurs et la littérature portant sur le style de gestion allemand, nous retrouvons la particularité de la personnalité allemande. Un côté de cette personnalité est marqué par un sens très ambitieux. On parle aussi de la «*Sachlichkeit*» (Barmeyer, 2007), le fait de juste se concentrer sur la tâche sans se préoccuper des aspects humains. Dans le chapitre trois nous nous sommes demandés comment cette particularité se traduit dans les entreprises allemandes, plus particulièrement dans le contexte du modèle SECI et de ses composantes. Nous pouvons supposer ici que cette particularité se traduit en réserve, les employés hésitant à avouer des erreurs ou à partager leurs responsabilités. Il peut donc s'agir de facteurs inhibiteurs du dialogue et du partage des connaissances tacites.

Revenons maintenant sur l'intégration des novices comme dernier aspect à soulever quant au dialogue observé dans les entreprises allemandes de cette étude. Nous reprenons ici les observations faites sur l'intégration des novices, discutée au chapitre précédent, qui joue un rôle crucial. On met l'accent sur le tutorat et le parrainage, ce rôle souvent inné chez les PAM. Cette intégration dans le contexte du dialogue rend possible le partage des valeurs et le développement d'un esprit critique chez les jeunes. Comme présenté dans le chapitre précédent, les jeunes ont un interlocuteur auquel ils peuvent poser toutes leurs questions et de la part des tuteurs l'expérience de ces programmes est positive, car le tutorat permet de transmettre des connaissances autres que la connaissance technique. En lien avec la littérature on reprend ici l'idée mentionnée ci-dessus selon laquelle le système d'éducation mise sur le développement d'une loyauté, une confiance dès le début. Ceci renforce également la responsabilisation des employés. Comme nous avons pu le constater avec la présentation des résultats, il existe une tendance chez les jeunes à vouloir acquérir plus de responsabilités et à s'intéresser à l'ensemble de l'entreprise.

Pour résumer, retenons trois éléments cruciaux. Premièrement, se démarque l'existence de relations sur le long terme, ces liens facilitant un échange profond. Comme deuxième élément on retrouve la prise de décisions collective parfois empêchée par la hiérarchie, la peur d'assumer des erreurs ou la difficulté de partager les responsabilités. Troisièmement, le dialogue dans le contexte du transfert intergénérationnel des connaissances se caractérise par l'accent sur l'intégration des jeunes. Nous observons des pratiques managériales comme le tutorat ou le parrainage qui permettent un dialogue sur le long terme, le partage de différents points de vue et de valeurs.

Le ba et l'écosystème

Le *ba*, c'est-à-dire un contexte en mouvement qui doit exister pour créer, partager et utiliser le savoir (Nonaka et Toyoma, 2005)³⁷, peut être rencontré sous différentes facettes dans les entreprises qui forment l'objet d'analyse de notre étude. Dans cette section, nous décrivons d'abord le *ba* existant à l'intérieur de l'entreprise et par la suite le *ba* qui dépasse les frontières de l'entreprise, décrite comme « écosystème » ou « multi-layered ba » (Nonaka et Toyama, 2005 p. 429) dans la littérature.

Pour décrire le *ba* interne à l'organisation nous pouvons nommer des lieux physiques comme la cantine, où les employés prennent leur petit-déjeuner et les laboratoires, où les employés disposent de l'espace pour discuter, pour travailler ensemble et pour analyser des problèmes. Nous revenons aussi aux réunions qui forment la pratique du partage des connaissances la plus adoptée dans les entreprises visitées et pendant lesquelles on discute

³⁷ «...we define ba as the shared context in motion, in which knowledge is shared, created and utilized.» (Nonaka et Toyoma, 2005 p. 428)

des différents projets, et où chacun amène son point de vue. Souvent les employés trouvent des solutions ensemble ou peuvent donner des conseils aux autres. Le *ba* existe aussi à l'intérieur des programmes de tutorat ou de parrainage par exemple, car le fait d'avoir un interlocuteur direct ou d'observer le travail de l'autre donne un certain espace qui est moins physique que ceux mentionnés juste avant. Aussi dans le cas concret que nous avons pu observer dans l'entreprise A_B1, il existe un *ba* pour effectuer le transfert intergénérationnel des connaissances. Pour rappeler ce cas, mentionnons que le successeur de la personne partante était sélectionné quelques mois avant le départ. La personne partante se sentait valorisée et encouragée de la part de l'entreprise à partager son savoir. Nous avons également appris que le successeur faisait d'abord des tâches opératives, mais en contact direct avec la personne expérimentée il peut apprendre au fur et à mesure, observer des situations différentes et apprendre au fil du temps. Nous appelons ceci le *ba*, car l'organisation donne de la place à ce transfert, valorise la communication et la collaboration de ces deux personnes à moyen-terme.

Quant à l'écosystème, on parle plutôt des *bas* avec des parties externes à l'organisation. c'est-à-dire l'espace qui est donné au partage des connaissances avec des clients, fournisseurs ou universités. Dans le cas des entreprises allemandes, mentionnons d'abord les universités. Nous avons déjà constaté à plusieurs endroits qu'on vise une forte proximité entre les universités et les entreprises. C'est-à-dire qu'on veut assurer une cohérence entre la matière apprise à l'université et les capacités requises pour effectuer les tâches pratiques. Pour justifier ce constat, revenons à nos cas concrets. Nous remarquons que les jeunes qui viennent juste de quitter l'université sont fortement spécialisés dans leur domaine technologique ou scientifique et qu'il existe des programmes complètement nouveaux qui apportent les connaissances spécialisées, tandis que les personnes plus âgées ont suivi une formation plus générale, comme dans l'exemple de la biologie ou de la chimie qui sont devenues de la biotechnologie très pointue. Quand on reste avec l'intégration du système de formation dans la vie quotidienne des entreprises, on peut aussi mentionner les programmes de collaboration comme des stages ou, de façon plus pertinente encore, des formes différentes d'apprentissage en entreprise, en collaboration avec les universités. Par

exemple, dans le cas des entreprises biotechnologiques, on observe que ces formes d'apprentissage sont également très reconnues en entreprise. Comme nous l'avons déjà introduit au chapitre trois, il s'agit de la valorisation d'une expérience technique plutôt qu'académique (Leblond, L. 1995). Un autre élément théorique évoqué auparavant est le fait que la conception de la richesse pour l'Allemagne est l'investissement dans la technologie et dans la formation (Hampden Turner et Trompenaars, 1993), le jeune étant perçu comme ressource (Leblond, 1995). Le *ba* qui dépasse les organisations et qui fait le lien avec les institutions d'enseignement est donc crucial et important à mentionner.

Un autre *ba*, plutôt en rapport avec l'écosystème des connaissances, est celui qui existe grâce à des relations de longue durée, basée sur la confiance, ce qu'on retrouve dans la partie sur les contacts interpersonnels. On parle surtout des contacts avec des clients, souvent entretenus par les PAM. car dans une relation existant depuis longtemps, on fait confiance à l'interlocuteur qui peut servir de soutien pour résoudre des problématiques d'affaires. On parle aussi du fait que le client est souvent très éduqué, qu'il apporte une connaissance cruciale pour les entreprises. Ici on peut détecter une valeur particulière apportée par les PAM, car elles établissent ces liens avec les clients, elles sont des personnes qui possèdent leur confiance et elles connaissent les particularités de chaque client. Selon Nonaka et Toyama (2005), il est souhaitable que les entreprises maintiennent un tel lien avec les acteurs externes, car il s'agit d'une manière très efficace d'acquérir et de transmettre des connaissances. L'entreprise analysée pour notre étude est donc capable de répondre aux besoins individuels de chaque client, ceci grâce à la connaissance des PAM qui établissent des liens avec l'environnement externe.

En conclusion, retenons qu'il existe plusieurs formes d'espaces pour partager les connaissances entre générations et rendre possible la socialisation et le dialogue entre les personnes, porteuses du savoir. Nous avons observé des *bas* internes à l'organisation comme

des espaces physiques où la place est donnée au transfert intergénérationnel des connaissances par une valorisation de ce dernier. Il existe également un *ba* qui dépasse les frontières de l'entreprise, où sont privilégiés la longue durée des relations avec les acteurs externes et le lien étroit avec les universités. La manière dont le concept du *ba* se traduit dans les entreprises allemandes démontre des particularités qui peuvent être attachées à des éléments sociétaux. Nous pouvons établir le lien avec le système d'éducation qui a un impact sur les aspects managériaux globaux ; des éléments qui font partie de notre cadre conceptuel. Le concept du *ba* aide à illustrer ces particularités et complète le concept du dialogue (de socialisation). Les éléments évoqués ici sont illustrés dans le schéma 7.2 qui présente l'ensemble du transfert intergénérationnel des connaissances, observé dans les entreprises allemandes.

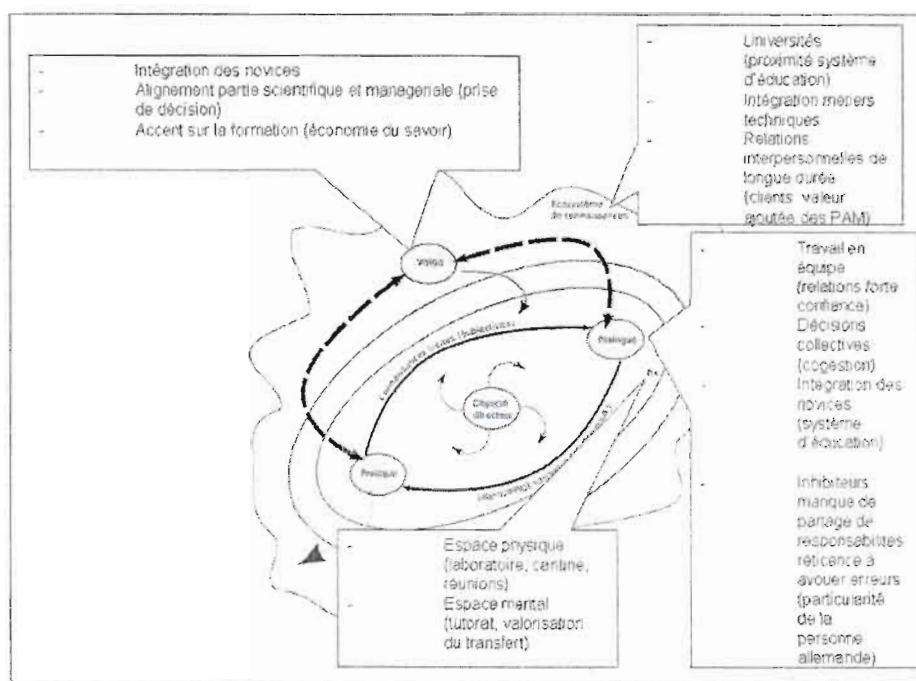


Figure 7.2. Le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises allemandes: illustré par le modèle SECI

Vision et objectifs directeurs

Le prochain concept qui nous paraît très pertinent pour cette analyse est celui de la vision d'entreprise, combiné avec celui des objectifs directeurs. Il s'agit également des composantes du modèle SECI, rajoutées pour compléter le modèle initial (Nonaka et Toyama, 2005). Quant à la vision, il s'agit de faire comprendre la raison d'être de l'organisation par un système de valeurs qui doit être communiqué afin d'inciter les employés à partager leur savoir :

« La vision individuelle de la firme inspire aussi la passion intellectuelle des membres d'une organisation, ce qui fait qu'ils sont encouragés de créer du savoir » (Nonaka et Toyama, 2005 p. 424)³⁸

Ces composantes sont intéressantes pour les entreprises allemandes, même si la vision de l'entreprise n'est pas réellement explicite comme elle est décrite dans les théories japonaises. Dans la théorie, on parle d'une vision concrète qui est très présente dans les entreprises, notamment celle de l'entreprise Olympus qui est le « Social-IN » (Nonaka et Toyama, 2005 p. 424), la création de la valeur pour les personnes de la société. Une vision définie ainsi ne peut pas tout à fait être observée dans les entreprises allemandes, probablement aussi à cause du fait que la plupart des personnes interrogées travaillent dans des entreprises de moyenne ou petite taille. Nous observons moins de concepts ou de pratiques institutionnalisés. Cependant, il existe certaines valeurs ou perspectives qui peuvent être attachées à la vision ou au concept d'objectifs directeurs et que nous allons décrire dans cette section. Ceci explique notre choix de rapprocher ces deux concepts pour mieux illustrer

³⁸ Traduction libre: *«The firms individual vision also inspires the intellectual passion of organizational members so that they are encouraged to create knowledge. »*

nos observations. Selon Nonaka et Toyama (2005), les objectifs directeurs donnent une direction au processus SECI. Il s'agit d'objectifs concrets afin de réaliser la vision de l'entreprise et de créer de nouvelles connaissances dans l'organisation. Nous allons décrire certaines valeurs ou actions observées qui peuvent être attribuées au concept des objectifs directeurs. Il serait intéressant de mieux comprendre la direction du transfert intergénérationnel des connaissances et la dimension du modèle SECI dans les entreprises allemandes.

Pour commencer la description des objectifs directeurs, on peut mentionner l'intégration des novices comme valeur essentielle dans les entreprises allemandes analysées dans cette étude. Nous avons déjà mentionné cet aspect dans la partie sur le dialogue et dans celle du *ba*, et nous le reprenons ici, car il joue un rôle pertinent dans la vision des entreprises. Dans le chapitre précédent, nous avons consacré toute une section à décrire cette intégration pour démontrer son importance. On vise à directement transmettre les valeurs cruciales aux nouveaux employés, comme dans l'entreprise A_B1 où ses valeurs sont l'esprit d'équipe, le respect et une certaine confiance (voir p.124). Dès leur arrivée dans l'entreprise, les employés sont incités à penser dans l'esprit de la compagnie, à être une partie prenante active. En lien avec la littérature, nous pouvons constater qu'on détermine ici les valeurs pour le bien de l'entreprise, ce que Nonaka et Toyama (2005) appellent des valeurs communes pour définir « *la vérité, la bonté et la beauté* » pour l'organisation (p. 424).³⁹ Dans le cadre de notre problématique, nous percevons une perspective managériale plutôt large dans le sens où le transfert des connaissances ne commence pas juste avant le départ d'une personne, mais une forme de ce transfert peut déjà être détectée quant à l'intégration des nouveaux employés. Les auteurs japonais proposent qu'une vision et ses objectifs directeurs doivent être formulés très clairement (Nonaka et Toyama, 2005 p. 425). Le fait de vouloir intégrer et former les nouveaux employés semble être clair aussi, car il s'agit d'un objectif très présent dans la pensée des employés que nous avons interrogés. Nous retrouvons un lien avec le système d'éducation allemand où on vise une responsabilisation des jeunes (Leblond, 1995). Les employés sont conscients du fait qu'une certaine responsabilité doit être assurée dès le début.

D'autres valeurs à mentionner qui jouent un rôle pour les objectifs directeurs et la vision sont le fait de vouloir s'assurer de la qualité et d'une continuité des projets dans l'organisation. Comme exemple, nous avons présenté le cas de l'entreprise A_B1 qui dans ses décisions ne prend pas le rôle de précurseur, mais qui démontre une certaine prudence qui se manifeste dans le comportement des employés. Un élément intéressant est le fait que les ingénieurs ou scientifiques interrogés ont une bonne connaissance de la vision commerciale. Dans le chapitre précédent, nous avons aussi mentionné un certain alignement entre la partie scientifique et administrative dans les entreprises allemandes, ce qui rappelle une pensée qui apparaît dans la littérature sur la culture d'entreprise allemande. On dit que les compétences technologiques ne s'opposent pas à la vision commerciale (Lawrence, 1980). Idéalement il faut disposer des compétences technologiques et managériales pour être valorisé dans l'entreprise, ce qui rejoint l'idée que le management en soi en Allemagne n'est pas nécessairement reconnu comme compétence générale et universelle (*Hampden Turner et Trompenaars, 1993*). Surtout dans les entreprises de haute technologie les compétences technologiques sont cruciales. Les ingénieurs allemands ont souvent un rôle dominant, ils sont respectés pour leur connaissance du métier, pour leur expérience et pour leurs connaissances pratiques non-codifiables (Lawrence, 1980). Quelle signification pourrait-on retirer concrètement pour le transfert intergénérationnel des connaissances et les objectifs directeurs ? On met l'accent sur l'expérience pratique, les compétences techniques d'un métier et il se rajoute qu'on apprend aux personnes à être responsable et à bien juger dans des situations complexes. Nous pourrions supposer ici qu'on essaie de transmettre à la fois la vision commerciale et l'intégration des connaissances plus pratiques. Ici se démarque une certaine direction particulière du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises allemandes de cette étude.

Un dernier élément est à reprendre par rapport aux objectifs directeurs où la vision de l'entreprise est la formation, la valeur et l'importance accordée à cette dernière. Nous

³⁹ Traduction libre: «*The organisation needs a value system to define what is truth, goodness and beauty for it.*»

rappelons à cet endroit l'importance qui y est également accordée par la littérature : « *La formation est une tradition allemande* » (Gloutchevitch, 1992 p. 123). Dans les entreprises allemandes, nous reconnaissons une sorte de responsabilisation dans la formation continue des employés qui se fait de façon dynamique, en interaction entre employé et supérieur qui se fixent des objectifs communs. Cette importance accordée à l'acquisition des nouvelles connaissances vient de l'idée qu'on vit dans une économie de savoir. Le savoir des employés est perçu (Bouchez, 2004). Dans les entreprises, on parle par exemple du fait qu'il est important de disposer de connaissances scientifiques ou technologiques pour se démarquer de la concurrence et pour être capable d'innover ou de développer une certaine expertise sur un domaine particulier. On accorde donc une valeur importante à l'acquisition des compétences pour atteindre ces objectifs. En analysant ces observations, nous remarquons une certaine vision de vouloir s'assurer de la qualité ou de l'expertise, ceci étant atteint par l'acquisition permanente de nouvelles connaissances.

Pour synthétiser notre analyse par rapport au concept de la vision, nous soulevons trois points majeurs. D'abord, l'intégration des employés est un des objectifs directeurs qui a comme effet que la vision managériale du transfert des connaissances est plutôt large. Ce transfert commence avec l'arrivée des novices dans les entreprises. Par la suite, il existe un certain alignement entre les décisions à prendre du côté technologique et celles à prendre du côté managérial. Nous en avons tiré la conclusion qu'un objectif directeur pour les entreprises allemandes peut être le transfert des deux volets aux jeunes employés. Un troisième et dernier aspect se concentre sur la formation. On valorise l'acquisition des nouvelles connaissances pour développer une expertise ou assurer une bonne qualité, ceci étant important pour pouvoir se démarquer de la concurrence. Dans cette dernière partie d'analyse des observations sur les entreprises allemandes, nous avons également constaté qu'il y a des liens qui peuvent être faits avec des facteurs sociétaux qui se retrouvent dans notre cadre conceptuel. Le schéma suivant intègre le tout et illustre nos constats.

7.1.2 Les cinq conditions du partage des connaissances selon le modèle SECI

Dans la partie précédente, nous avons décrit les différents éléments observés sur le terrain, la manière dont se traduisent une partie du modèle SECI et certaines de ses composantes dans les entreprises allemandes. Dans cette section, nous examinons nos résultats à la lumière des cinq conditions du modèle SECI. L'objectif ici est de mettre les éléments observés dans la section précédente en lien avec les cinq conditions du transfert des connaissances, de comprendre comment elles se traduisent dans les deux contextes sociétaux différents. Rappelons que ces cinq conditions sont : l'intention de l'organisation, l'autonomie des individus, la redondance de l'information, la variété pour stimuler l'interprétation et le chaos créatif.

Pour la condition de l'intention, on rappelle qu'il s'agit d'encourager les employés à partager leurs connaissances et de conceptualiser le type de connaissance qui doit être développé (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il s'agit de la condition la plus importante en termes de transfert de connaissances, car les individus dans l'entreprise évaluent et justifient les connaissances créées. Pour l'Allemagne, nous rencontrons cet encouragement collectif. Ce dernier est visible dans la dynamique de la formation, l'intégration des novices et l'inclusion des employés dans la prise de décision. Nous reconnaissons une certaine transparence, un jugement de ce qui est important pour l'entreprise. Mais il existe également des inhibiteurs de cette condition. Dans certains cas, la transparence n'existe pas à cent pour cent, comme dans le cas de l'adaptation structurelle de l'entreprise où la répartition des responsabilités est difficile ou encore dans le cas où un employé qui veut s'impliquer est bloqué avec ses idées. Il s'agit d'un potentiel, possiblement à cause des impacts du système d'éducation, dont le management ne se sert pas. Un autre inhibiteur est la peur d'admettre ses erreurs, là aussi nous constatons un manque d'encouragement des employés de communiquer leurs expériences négatives. On peut reconnaître des éléments déjà mentionnés dans la partie sur le dialogue.

Parmi les cinq conditions de transfert de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995), l'autonomie et l'investissement des personnes est la condition la plus rencontrée dans les entreprises allemandes. Le fait que les employés se sentent responsables et soient encouragés à l'être soutient le transfert des connaissances. Nous avons décrit ce phénomène dans la partie sur la vision et les objectifs directeurs et dans celle du dialogue. Avec la façon d'intégrer les novices dans le grand ensemble de l'entreprise, on leur montre leur responsabilité dès le début. Aussi dans la partie du dialogue, nous avons vu que les employés participent à la prise de décision, qu'il existe un échange actif dans les entreprises allemandes analysées. Quand nous revenons à la condition décrite par Nonaka et Takeuchi (1995) nous apprenons aussi que l'autonomie stimule la flexibilité d'acquiescer, d'interpréter et de relier les informations. On parle aussi des équipes qui s'auto-organisent, ce qui pour l'Allemagne se traduit par la structure par équipe et la prise de décision autonome. Nous avons résumé cette idée dans la partie sur le dialogue. Nonaka et Takeuchi (1995) proposent une organisation en cellules comme situation idéale. On évite les décisions trop encadrées par l'hierarchie, une façon de faire que nous pouvons observer dans les entreprises allemandes.

La condition du « chaos créatif » où tout est mis en question peut être observée en partie. La mise en question est facilitée par l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Dans la littérature on parle aussi de « *l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe* » (Nonaka et Takeuchi, 1995 p. 102). Ce chaos est surtout facilité avec l'intégration des universités. Avec l'arrivée des jeunes, on les invite à mettre les états des faits en question, à repenser la façon de faire dans l'organisation. La condition du « chaos créatif » est donc bien présente lorsque nous voulons développer l'esprit critique chez les jeunes. Le « chaos créatif » signifie aussi la confrontation à l'inconnu ce qui encourage le dialogue (Nonaka et Takeuchi, 1995), un concept déjà évoqué ci-dessus. Mis devant une situation inconnue, les jeunes demandent un conseil aux personnes âgées, ce qui stimule le dialogue et, donc, le transfert intergénérationnel des connaissances. Par contre la mise en question est plutôt empêchée dans le cas des employés qui restent toujours dans le même domaine d'expertise. Une spécialisation trop poussée peut empêcher l'interaction avec des personnes d'un autre domaine comme c'est le cas d'une PAM qui se plaint du fait d'être

« aveugle » (entreprise A_B1). La personne en préretraite qui occupe une position très spécialisée regrette le fait de ne jamais avoir pu changer de poste. La remise en question est donc difficilement réalisable, ce qui empêche le transfert de ses connaissances et de ses expériences à d'autres personnes dans l'entreprise que son successeur direct.

La redondance est un concept qui remonte à une façon de penser très japonaise et nous allons voir comment cela se traduit dans la gestion allemande qui a un caractère occidental. Les auteurs définissent le concept comme une « *existence d'informations qui vont au delà des exigences opérationnelles* » (Nonaka et Takeuchi, p. 104). Dans le contexte allemand par exemple nous avons observé un certain objectif d'efficacité, c'est-à-dire l'objectif d'éviter la surinformation et d'adapter les nouveaux employés le plus rapidement possible. Ici, nous pouvons de nouveau faire le lien avec la « *Sachlichkeit* », le fait de se concentrer uniquement sur la tâche (Barmeyer, 2007). Nous nous rappelons aussi du constat fait dans la littérature selon lequel la gestion du temps est un facteur de performance pour les Allemands (Bommensath 1991), ce qui se confirmerait ici. L'échange dans ce cas est réduit à l'information cruciale, comme le présente l'exemple des rapports qui ne contiennent que les résultats et faits essentiels. Par contre dans le discours des Allemands et aussi grâce à nos observations faites sur le terrain, nous trouvons un bon moyen de quand même établir le lien entre la condition de la redondance et les pratiques réelles observées dans les entreprises allemandes. La redondance transparaît avec l'accent sur la formation, l'acquisition des nouvelles connaissances, l'accent étant mis sur les connaissances techniques. En apprenant des nouvelles façons de faire les employés peuvent repenser ce qui est déjà connu, percevoir leurs tâches d'une autre perspective. Cette redondance est aussi assurée quand il s'agit du tutorat ou de l'accompagnement des novices ou grâce aux réunions interdépartementales que nous avons décrits dans la partie du dialogue. Ceci donne la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances grâce à l'observation de situations différentes. Dans la littérature on lit que la redondance fait accélérer la création des nouvelles connaissances, car elle construit des canaux de communication non-usuels (Nonaka et Takeuchi, 1995).

La cinquième et dernière condition est la variété requise qui est décrite comme la diversité interne à l'organisation qui par exemple peut se traduire en changement régulier de la structure organisationnelle. Dans le cas des entreprises allemandes, cette condition n'est pas très présente. Comme nous avons vu dans la partie sur la vision, on mise davantage sur une expertise et sur une certaine stabilité que sur le fait d'offrir une variété. Par contre, il faut mentionner que les possibilités d'assurer une variété sont limitées dans un contexte de haute technologie où une expertise très pointue est requise pour effectuer un certain travail. La variété dans les entreprises allemandes peut être démontrée à l'aide des cas des personnes qui ont acquis des nouvelles responsabilités et des nouveaux défis à affronter. Là il s'agit des situations où les individus doivent combiner l'information qu'ils obtiennent différemment pour réussir leurs nouvelles tâches. Il s'agit donc plutôt d'une accumulation des connaissances progressives que d'une rotation de poste par exemple. Nous pouvons ici percevoir un parallèle avec le concept de la vision. Dans la partie précédente, nous avons constaté qu'il existe une perspective managériale plutôt large par rapport à la gestion des connaissances. On vise à intégrer des connaissances dès le début et à les enrichir au fil du temps.

7.2 Les entreprises québécoises : Analyse du transfert intergénérationnel des connaissances

Dans cette partie portant sur le Québec, nous allons décrire les mêmes concepts du modèle SECI que nous jugeons pertinents pour faire émerger les points communs et les différences du transfert intergénérationnel des connaissances dans les deux sociétés qui nous intéressent. Nous commençons donc cette partie d'analyse par le dialogue (lié à la socialisation), le *ba* (et l'écosystème) et la vision (les objectifs directeurs). Une fois que nous avons décrit la manière dont ses concepts se traduisent dans les entreprises observées, nous allons consacrer une deuxième partie à décrire les cinq conditions du transfert selon le modèle SECI. Cette deuxième partie intégrera la première pour arriver à une vue d'ensemble de notre analyse qui est par la suite comparable à celle de l'Allemagne.

7.2.1 Le modèle SECI et ses composantes

Le dialogue

Comme dans les entreprises allemandes, les entreprises québécoises travaillent souvent par projet ou par équipe, ce qui assure le dialogue entre les personnes et l'intégration de différentes perspectives. Par exemple, le laboratoire où travaillent les employés de R-D en équipe est un lieu qui facilite le transfert des connaissances tacites. Il s'agit d'une parallèle avec l'observation faite dans les entreprises allemandes. À titre d'exemple, nous pouvons nommer le cas de l'entreprise Q_P1 où nous avons rencontré deux personnes en équipe ayant comme mission de chercher des nouvelles technologies. Les deux nous parlent de leur échange d'avis contraires et la PAM de cette équipe est celle qui assure un transfert des connaissances sur trois ans, qui est facilité par le fait que les personnes se côtoient de façon quotidienne. Il existe donc un certain environnement de travail, ce qui va être davantage concrétisé dans la partie sur le *ba*. Cependant le dialogue, comme il est caractérisé dans la littérature japonaise, ne peut pas être observé dans l'entreprise multinationale plus technique (l'entreprise Q_T1). Il existe un certain réseau interne, comme démontré dans le chapitre précédent sur les contacts interpersonnels. Un scénario classique pour trouver une solution est par exemple l'identification de la personne qui a une connaissance à apporter et par la suite la communication avec elle par téléphone pour trouver une solution au problème. Dans ce cas, il existe sûrement un échange des idées différentes, mais pas nécessairement un dialogue riche sur plusieurs niveaux. La personne qui donne le conseil répond à une problématique ou question précise, mais les individus n'ont pas la possibilité de socialiser, car ils communiquent uniquement avec des outils technologiques.

Un autre point intéressant pour décrire le dialogue dans les entreprises québécoises est la rotation, c'est-à-dire le changement de place ou de poste dans les entreprises. L'employé que nous avons interrogé nous fait part de son expérience positive, convaincu qu'il s'agit d'une solution pour acquérir plus de connaissances et pour rencontrer plus d'employés différents. Cependant, selon la théorie du transfert de la connaissance tacite de Nonaka et Takeuchi (1995), la partie tacite de la connaissance est difficile à transmettre et le transfert est d'une longue durée. Avec un changement de poste après quelques années, comme ceci est le

cas dans les plus grandes entreprises comme l'entreprise Q_P1 et Q_T1, les relations de travail sont de plus courte durée. Ceci rend le transfert d'une connaissance profonde, un bon jugement basé sur des valeurs et de l'expérience, encore plus difficile.

Un dialogue entre les employés est aussi rendu possible avec les présentations post conférence qui se donnent par exemple dans l'entreprise Q_B1. Les employés apportent leurs connaissances acquises aux employés dans l'organisation et ces derniers ont la possibilité de leur poser des questions, d'amener un autre avis, donc les employés peuvent s'enrichir de cette façon.

Le ba et l'écosystème

Le *ba* est un espace de partage des connaissances qui peut par exemple être perçu au laboratoire dans l'entreprise Q_P1 ou Q_B1. Dans la partie sur le dialogue nous avons déjà mentionné que les employés travaillent souvent par équipe ou par projet, ce qui rend l'échange possible. Le laboratoire sert de lieu physique de partage des connaissances. Un autre *ba* est donné par des réunions d'équipe, des réunions départementales ou interdépartementales. Les employés sont amenés à partager leurs expériences, et, comme en Allemagne, cet « espace » donné aux individus sert souvent à donner des conseils ou à acquérir des connaissances grâce à une vision différente des choses. Il serait maintenant intéressant de voir si on peut détecter un *ba* par rapport aux pratiques du transfert des connaissances décrites dans le chapitre précédent. Ici nous faisons référence au fait qu'il existe des pratiques particulièrement destinées à partager des connaissances. Par exemple dans l'entreprise Q_T1, il existe du « *shadowing* » ou du « *mentoring* » où on met deux individus en paire pour assurer un transfert des connaissances. Par rapport au concept du *ba* on pourrait arriver au constat que l'entreprise dans ce cas rend possible un transfert intergénérationnel des connaissances. Par contre nous avons également observé le fait que dans cette même entreprise, ces pratiques de transfert sont souvent perçues comme un effort supplémentaire à fournir. L'espace, ici plutôt mental, pour transférer les connaissances n'est donc pas vraiment donné, car le transfert paraît comme tâche supplémentaire à effectuer.

C'est la direction qui anime ce transfert et décide entre quelles personnes et à quel moment il doit avoir lieu.

La deuxième partie sur le concept du *ba* porte sur l'écosystème, l'espace du transfert des connaissances qui existe avec les acteurs externes de l'organisation. Ici nous faisons surtout référence à la section sur les contacts interpersonnels du tableau 5.1 (chapitre VI). Par exemple il existe un espace de partage avec des contacts externes qui aident les employés à prendre une décision importante à mieux réussir en affaires. Dans le chapitre précédent, nous avons par exemple mentionné le fait qu'il existe un lien entre la performance d'une entreprise et le nombre de ses contacts établis. Une particularité qui ressort est le fait que le lien avec l'écosystème aide souvent à trouver du financement. Le côté financier est beaucoup plus thématique comparé aux entreprises allemandes. Ici nous pouvons détecter un lien avec le fonctionnement de l'économie, un élément qui paraît également dans notre cadre conceptuel. Les entreprises biotechnologiques québécoises par exemple semblent être plutôt financées par des investisseurs privés et externes à l'entreprise. Revenons à l'exemple de l'entreprise Q_B2 où le financement est un facteur clé pour l'entreprise. Les contacts externes servent donc souvent à assurer un financement et il est difficile de parler d'un *ba* à la japonaise dans ce cas, car le *ba* selon la théorie japonaise est un contexte partagé en mouvement qui sert au partage des connaissances.

Par contre, le lien avec le concept de l'écosystème peut être facilement décrit quand à l'échange avec le milieu académique. Une bonne partie des employés, ici plutôt les PAM, entretient des liens avec des chercheurs, des professeurs afin d'échanger et de trouver des solutions à certains problèmes par exemple. Ici nous pouvons détecter une certaine valeur des PAM qui ont accès à la connaissance externe à l'entreprise. Nous pouvons également supposer que cette particularité au Québec est liée à la forte valorisation des diplômes. Les titres académiques sont très reconnus, comme nous avons observé et présenté dans le chapitre précédent. Un autre lien avec le milieu universitaire existe avec les étudiants. Ils viennent par exemple pour une expérience en entreprise, peuvent acquérir des connaissances pratiques et apporter leur savoir de l'université. Nous avons mentionné ceci dans le chapitre précédent, par exemple dans le cas de l'entreprise Q_P1 où on parlait des programmes de coopération qui se font de plus en plus souvent. Dans ce cas les entreprises ont découvert l'importance

d'interagir avec les jeunes académiques et souhaite intensifier ce lien. La PAM interrogée parle d'un transfert technologique qui se fait de cette façon. Voilà un bon exemple de l'interaction avec l'écosystème, un « multi-layered ba » (Nonaka et Toyama, 2005).

Vision et objectifs directeurs

Aussi pour le Québec nous regardons nos observations sous l'angle des concepts de la « vision » et des « objectifs directeurs ». Comme pour les entreprises allemandes nous ne pouvons pas détecter une vision qui est explicitement présente dans la pensée des employés. Quand nous regardons à travers les éléments du tableau comparatif, une vision explicite ne se dégage pas comme expliquée dans la théorie japonaise. Le concept de la vision uniquement ne paraît pas tout à fait pertinent pour interpréter nos observations dans les entreprises québécoises. Nous faisons ce constat par rapport à plusieurs facteurs qui vont être soulevés dans cette section. Un des éléments qui jouent un rôle pour la vision est la pression financière fortement présente dans l'entreprise. Nous y revenons plus tard.

Constatons que même si la pertinence du concept de la vision n'est pas tout à fait assurée, le modèle de Nonaka et Toyama (2005) est dynamique, les éléments qui y paraissent étant liés entre eux. Comme pour les entreprises allemandes il paraît donc pertinent de combiner ce concept avec celui des objectifs directeurs, car il existe des valeurs qui sont importantes pour les employés et qui peuvent être décrites à l'aide de ce concept. Selon Nonaka et Toyama (2005) les objectifs directeurs donnent une direction au modèle SECI. Nous allons donc examiner comment le concept des objectifs directeurs se traduit dans les entreprises québécoises. Il serait intéressant de pouvoir dégager une direction du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises afin d'éventuellement le comparer avec les observations faites en Allemagne.

Nous rappelons dans ce paragraphe que les objectifs directeurs peuvent être décrits comme « ...concept, objectif ou standard d'action afin de connecter la vision avec le

processus de création du savoir des dialogues et pratiques. » (Nonaka et Toyama, 2005 p. 424).⁴⁰ Pour le Québec, on peut observer l'objectif de vouloir former les employés, l'acquisition des nouvelles connaissances servant à innover, donc à développer un avantage compétitif. Il s'agit d'un parallèle avec l'observation faite pour les entreprises allemandes. Nous nous trouvons dans une société avec un niveau de l'économie de la connaissance avancé, un élément qui fait partie de notre cadre conceptuel et qui a un impact sur la façon de faire dans les entreprises québécoises. L'initiative d'acquérir des nouvelles connaissances peut venir par l'entreprise, comme ceci est le cas dans l'entreprise Q_T1 discuté dans la section C des pratiques de gestion de connaissances au Québec. Elle peut être individuelle, mais aussi collective, comme par exemple par des présentations données de la part des employés à l'interne des entreprises. Rappelons ici notre constat que la formation est variée, mais qu'elle paraît souvent comme additionnelle et pas tout à fait intégrée dans les pratiques quotidiennes. L'employé est perçu comme un actif, comme porteur du savoir, qui peut apporter sa valeur à l'organisation. Ce chapitre vise à cerner comment ce phénomène se traduit dans les entreprises, c'est-à-dire quelles autres pratiques les entreprises mettent en place pour exploiter leurs actifs : les employés qualifiés.

D'abord, on peut constater que l'objectif de partager des connaissances existe. Ceci évoque qu'il existe une initiative des personnes âgées de transférer leur savoir. Nous revenons ici à nos exemples évoqués dans le chapitre précédent que nous avons résumés dans le tableau comme « volonté de transmettre » dans la partie sur la place de l'individu, section A. Nous avons aussi discuté de la volonté du transfert dans la partie sur les pratiques de gestion des connaissances. Par exemple dans le cas de l'entreprise Q_P1, la PAM interrogée a imaginé un plan de transmission des connaissances, visant surtout le transfert d'une attitude, d'une curiosité, d'une passion et d'un certain comportement pour compléter les connaissances techniques. Elle a choisi deux successeurs et vise à partager ses connaissances avec le temps, grâce à l'échange permanent avec eux. Il s'agit d'une entreprise dans laquelle

⁴⁰ Traduction libre: «...concept, goal, or action standard to connect the vision with the knowledge creating process of dialogues and practice. »

nous avons pu obtenir une impression de la dynamique du transfert, car nos interlocuteurs travaillent dans le même environnement. Nous obtenons donc la perspective de la PAM et la perception de la personne plus jeune qui profite de son expérience. Mais dans la présentation des résultats, nous avons également constaté que l'objectif visé par cette entreprise est surtout celui de rendre les employés remplaçables, donc on ne peut pas complètement attacher cette observation à ce concept japonais. Nous décrivons cette situation plus en détail par la suite.

Quant au transfert intergénérationnel des connaissances, nous pouvons observer deux objectifs, celui de vouloir transmettre le plus possible et celui de vouloir rendre les employés remplaçables pour minimiser la dépendance aux employés. Aussi dans l'entreprise Q_B1, il existe une volonté du transfert des connaissances, un objectif de vouloir partager le savoir. Nous rappelons ici qu'il s'agit de l'entreprise qui mettait à pied plusieurs de ses employés âgés. Dans cette situation, nous ne pouvons pas observer que le transfert intergénérationnel des connaissances se trouve parmi les objectifs directeurs. L'entreprise travaille avec un mentor externe à l'entreprise qui est à la disposition pour donner des conseils. Ce mentorat peut être vu comme point à intégrer dans l'écosystème. Il s'agit d'une personne externe qui travaille sur mandat. Elle dispose de connaissances scientifiques fortement valorisées par l'entreprise, mais elle ne se retrouve pas parmi les employés et ne partage pas la culture d'entreprise. Le concept des objectifs directeurs tient moins, car ceci concerne davantage la circulation du savoir à l'interne de l'organisation. Le concept tient également moins dans le cas de l'entreprise Q_T1 qui a du faire revenir certaines personnes qui étaient déjà parties à la retraite sans qu'on ait assuré un transfert des connaissances, soit par manque de budget ou soit parce qu'on jugeait les connaissances dont ces personnes disposaient non importantes. Les personnes déjà retraitées étaient par la suite recrutées comme contractuels, *« ce qui leur permettait de continuer à utiliser leur savoir, leur passion, et d'avoir un gros tarif après. »* (citation d'un jeune de l'entreprise Q_T1). Ici l'entreprise a développé une conscience de la valeur des PAM, mais nous ne pouvons pas dire que le transfert intergénérationnel fait partie des objectifs directeurs qui encouragent le transfert des connaissances selon le modèle SEC1.

Nous revenons à l'objectif d'éviter une dépendance des employés de l'entreprise qui rappelle une autre observation que nous avons soulignée dans le chapitre précédent. L'objectif de centraliser et rendre explicites les connaissances des employés sous-entend un certain court termisme dans la façon de penser. Ceci rappelle la logique court termiste financière que nous avons déjà décrite dans le chapitre précédent, dans la section portant sur la prise de décision. Il existe une présence très forte des impératifs financiers qui joue sur la vision de l'entreprise. Cette présence pourrait également faire en sorte que les « objectifs directeurs » soient plutôt dictés par le marché financier. Dans certains cas l'organisation subit une influence externe qui joue sur les objectifs et la vision de l'entreprise. On peut détecter un certain paradoxe, car le transfert des connaissances tacites est long et difficile à réaliser. Il existe également cette pression financière de devoir fournir des résultats et de respecter les budgets. Il s'agit d'un constat qui a déjà été fait dans la littérature (Ebrahimi, Saives, Holford, 2008), ce paradoxe étant plus présent dans les entreprises québécoises qu'allemandes. Nous pouvons combiner ce constat avec l'observation que les PAM ont souvent des projets personnels qu'elles veulent réaliser dans l'avenir. Quand nous demandons à ces personnes de nous donner une perspective de cinq ans, nous obtenons comme réponse qu'elles ne se voient plus pour longtemps dans la même entreprise. Quand nous revenons au concept de la vision, on pourrait arriver à la conclusion que pour les PAM la vision et les objectifs directeurs qui la soutiennent ne sont pas assez clairs. La volonté de continuer à travailler pour la même entreprise ne semble pas être une alternative à la réalisation de leurs projets personnels. Nous revenons ici à la littérature et confirmons une impression donnée dans une étude sur le Québec :

« The perception of their work environment plays or affects the perception of the aging workers to the point of rupture beyond which their personal trajectory risks to not longer inscribe itself within the trajectory of their company. ... » (Ebrahimi, Saives, Holford, 2008 p. 133)

Pour conclure cette section sur la vision et sur les objectifs directeurs dans les entreprises québécoises, nous retenons qu'il existe une conscience de l'importance des connaissances pour l'organisation. Nous avons expliqué ceci avec l'état avancé de l'économie du savoir dans la société québécoise. On mise sur la formation et le partage des

connaissances. Au début de cette section, nous nous sommes interrogés sur comment se traduit exactement la conscience de l'importance du savoir pour les entreprises québécoises. Nous avons soulevé qu'on vise surtout une centralisation des connaissances, qu'on veut éviter une dépendance de ses employés, ce qui se traduit dans les pratiques managériales. De plus, se rajoutent les impératifs financiers qui provoquent une vision plus court termiste et qui peuvent faire en sorte que pour les PAM la réalisation des projets personnels peut paraître comme bonne alternative à une continuation de la même expérience professionnelle. Le concept de la vision et des objectifs directeurs fait émerger des points intéressants à retenir quant à la comparaison du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes. Nous concluons cette section également avec un schéma qui illustre les points retenus pour le Québec.

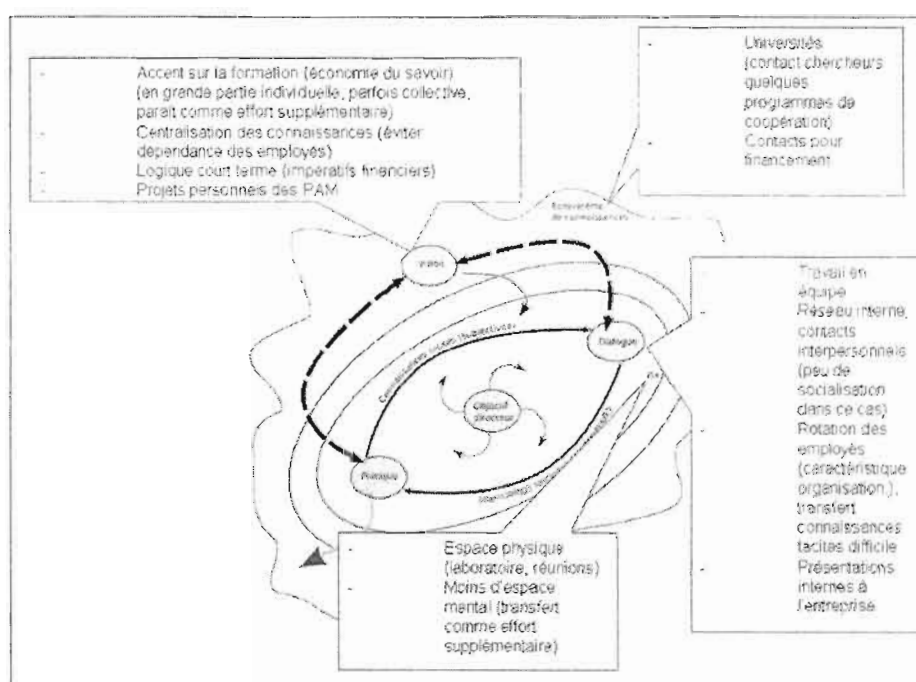


Figure 7.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises: illustré par le modèle SECI

7.2.2 Les cinq conditions du partage des connaissances selon le modèle SECI

Nous revenons ici sur les cinq conditions du partage des connaissances selon le modèle SECI dans l'objectif de mieux décrire la manière dont le transfert intergénérationnel des connaissances se traduit dans les entreprises québécoises.

L'intention dans le cas des entreprises québécoises peut être décrite par le fait que les employés sont encouragés à innover, la capacité d'innover étant perçue comme un avantage compétitif. Dans la littérature, on parle du fait de pouvoir évaluer la valeur des connaissances et de justifier les connaissances créées dans l'organisation (Nonaka et Toyama, 2005). On parle aussi du fait de communiquer une vision concernant le type de connaissance qui doit être développée. Ici, nous revenons à la partie sur la vision dans les entreprises québécoises. Nous avons constaté qu'un des objectifs directeurs est de partager les connaissances, les rendre le plus explicite possible. Par contre l'objectif de la direction est d'éviter une dépendance des employés en centralisant les connaissances ce qui peut causer une peur d'être remplaçable et des réticences à partager les connaissances, surtout de la part des PAM qui sont plus proches de la retraite. Nous apprenons par exemple d'un employé dans l'entreprise Q_PI que ce sont surtout les PAM qui sont habituées à un environnement plus stable et pour lesquelles les changements organisationnels ou une vision court-termiste dans l'organisation peuvent causer plus de difficulté.

Une autre forme d'encouragement collectif ou de l'intention peut être la pression d'être performant, la reconnaissance de la part de l'entreprise pour la performance de ses employés. Par contre, ceci peut également engendrer un esprit concurrentiel fort. Nous observons aussi un certain esprit concurrentiel que nous avons présenté comme inhibiteur du partage dans le chapitre précédent.

Un facteur qui démontre l'autonomie des personnes est l'initiative prise par une personne âgée de vouloir assurer une continuité dans son groupe. L'autonomie des individus est une autre condition pour assurer un transfert des connaissances selon le modèle SECI. Mais de l'autre côté l'autonomie est freinée par une hiérarchie trop rigide. Nonaka et Takeuchi (1995) disent qu'il faut développer une flexibilité d'acquérir, d'interpréter et relier les informations chez les employés. Dans le cas des entreprises québécoises nous avons déjà soulevé dans la section sur le *ba* qu'il n'existe pas toujours un espace pour agir de sa propre façon. Dans plusieurs cas, comme dans l'entreprise Q_T1, les pratiques de transfert sont déterminées par la direction et paraissent souvent comme effort supplémentaire. Dans ce cas, deux individus sont couplés et la décision de transférer leur savoir ne leur appartient pas.

Une façon pour renforcer l'autonomie est l'organisation en cellules, sans que les cellules soient subordonnées entre elles (Nonaka et Toyama, 2005). Il serait idéal d'avoir des équipes qui s'auto-organisent et qui ne dépendent pas d'une décision pour être fonctionnelles et avancer. Au Québec, nous pouvons observer une organisation par équipe ou par projet, donc cela peut être un indicateur d'une façon de faire plus autonome. Par contre, comme soulevé dans la section sur la prise de décision ou celle sur le fonctionnement organisationnel, les parties managériale et scientifique ne sont pas alignées complètement dans tous les cas. Rappelons l'exemple d'un chef d'équipe en RD dans l'entreprise Q_P1 qui doit toujours avoir l'appui de la direction, même pour un changement mineur. Dans ce cas on ne peut pas vraiment parler d'une autonomie des employés.

On pourrait penser que la condition la plus présente au Québec est celle du « chaos créatif ». La rotation des postes et le changement de position en entreprise font en sorte que les employés changent de perspective tout le temps, sont confrontés à d'autres facteurs. Le changement de perspective et une rupture fait que les individus reconsidèrent leurs pensées et leurs perspectives fondamentales, ce qui selon Nonaka et Takeuchi (1995) encourage l'innovation. Par contre, pour les entreprises québécoises il faut également prendre en compte le phénomène de l'instabilité qui pourrait avoir comme résultat une situation destructrice. Cela serait nocif à la créativité des employés. Un autre élément à rappeler, quant aux

conditions du transfert des connaissances est la routine du travail, facteur observé chez les jeunes. On se demande s'il existe un manque d'initiative du côté managérial à stimuler l'innovation des employés. Pourtant, l'innovation est présente comme élément crucial parmi ceux qui définissent les entreprises de haute technologie. On met l'accent sur la formation, l'acquisition des nouvelles connaissances et dans certains cas, il existe même une pression à vouloir innover.

L'accent sur la formation mentionné dans la partie sur la vision rappelle une autre condition, la redondance. Grâce à des formations de différentes natures, on regarde les problématiques d'une perspective différente, on ajoute de la connaissance sur le domaine. Par contre, nous revenons à l'idée soulevée par Nonaka et Takeuchi (1995) que la redondance paraît souvent comme une perte ou une surcharge de l'information. Dans le cas des entreprises québécoises, nous avons par exemple observé que le transfert intergénérationnel paraît plutôt comme effort supplémentaire, donc on ne peut pas dire que les entreprises visent une redondance, une « *existence d'informations qui vont au delà des exigences opérationnelles immédiates des membres de l'organisation* » (Nonaka et Takeuchi, p. x). La redondance promeut le transfert des connaissances tacites que nous jugeons crucial pour le transfert intergénérationnel des connaissances. Au Québec nous avons l'impression que les organisations mettent plus d'accent sur la partie explicite de la connaissance.

Il nous reste à décrire la variété comme dernière condition du transfert des connaissances selon le modèle SECI. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), cette variété peut se créer de différentes manières. Une de ces manières est la « rotation stratégique » du personnel qui amène des nouvelles perspectives et fait en sorte que son travail peut être inséré dans une image plus grande, le regarder sous différents angles. Au Québec, nous avons observé une rotation des employés où un changement de poste assez fréquent. La question qui se pose est de savoir si ces pratiques managériales des entreprises québécoises peuvent être placées dans le contexte du concept japonais de la variété. L'expérience des employés est positive. Les personnes interrogées apprécient le fait de travailler avec différentes personnes, d'acquérir

des nouvelles connaissances. Par contre, nous apprenons aussi que la direction n'est pas nécessairement consciente du fait qu'il existe un transfert des connaissances qui se fait avec ce changement. Une possibilité serait que ces changements se font plus dans l'objectif d'éviter une dépendance des employés. Ici nous revenons au fait de vouloir rendre les employés remplaçables. Dans le contexte observé, les employés connaissent plusieurs départements, sont alors plus « flexibles ». Dans le cadre de la question du transfert intergénérationnel des connaissances, cette façon de faire est cependant questionnable, car la partie importante à transmettre est la partie tacite, basée aussi sur des valeurs et sur la confiance, ce qui se transmet uniquement avec le temps.

7.3 Le transfert intergénérationnel des connaissances au Québec et en Allemagne : deux paradigmes différents ?

Dans cette section, nous effectuons une comparaison des deux sociétés. Pour ce faire, nous intégrons les aspects soulevés dans la partie 7.1 et 7.2. En revenant sur nos observations et notre analyse, nous pouvons constater qu'il existe des points convergents et divergents entre le transfert intergénérationnel des connaissances en Allemagne et au Québec. Nous les soulevons dans cette partie en faisant le lien avec les éléments de notre cadre conceptuel.

Comme nos explications le démontrent, un point commun est celui de la formation qui est accentué et soutenu par l'entreprise dans les deux sociétés. Il s'agit d'un objectif directeur, facteur crucial pour les entreprises. Il existe donc la conscience dans les deux sociétés que les connaissances d'un employé constituent un facteur clé de succès pour l'entreprise. Ceci s'explique par le fait que les deux sociétés reconnaissent qu'elles sont des sociétés de savoir (Bouchez, 2004 ; Foray, 2000), que l'acquisition et l'actualisation des connaissances sont cruciales pour l'entreprise. On peut donc relier ce point commun à la composante « niveau d'avancement des connaissances » du cadre conceptuel qui se traduit sur le terrain par une certaine conception de l'importance de la formation par la société. Cette conception diffère d'une société à l'autre.

Dans le chapitre trois, nous avons soulevé que la formation est une sorte de « programmation mentale » (Barmeyer, 2007) au « niveau collectif moyen » (Hofstede, 2001 p.3). En lien avec cet aspect, il existe certaines nuances dans chacune des sociétés qui s'expliquent par des facteurs différents. Nous pouvons parler de la formation de deux manières différentes. La première est liée au système d'éducation, ici on parle plus de l'intégration des jeunes universitaires dans la vie professionnelle ou de l'impact du système d'éducation sur les pratiques managériales. Le deuxième volet est celui de la formation continue, l'acquisition des nouvelles connaissances dans les entreprises. En Allemagne, nous avons observé un fort lien avec le système d'éducation et les pratiques managériales en termes de transfert intergénérationnel des connaissances. Par exemple il existe un alignement des aspects technologiques et managériaux, la responsabilisation des jeunes et l'accent sur leur intégration dès le début. On reconnaît le système d'éducation dans le discours des allemands et dans la partie sur l'Allemagne, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il s'agit d'une vue managériale plutôt large par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances. On commence ce transfert avec l'intégration des jeunes, pas immédiatement avant le départ d'une personne. Au Québec l'impact du système d'éducation sur les pratiques du transfert intergénérationnel est moins visible. Dans le discours des personnes interrogées au Québec, il est difficile de percevoir les impacts du système d'éducation par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances. Nous arrivons donc à un premier résultat qu'il existe plus d'intégration entre l'éducation et le transfert des connaissances en Allemagne qu'au Québec. Nous reconnaissons donc une différence entre les sociétés qui est liée à un des facteurs qui figure dans notre cadre conceptuel : l'impact du système d'éducation, une des aspects managériaux généraux. Par contre quand il s'agit de la formation continue, nous observons une convergence entre les deux pays. Nous revenons au constat que les entreprises sont conscientes que l'état de l'économie du savoir est avancé, on soutient la formation et incite les employés à acquérir des nouvelles connaissances. Voici donc un parallèle des deux sociétés.

Dans la présentation des résultats, une partie touche la prise de décision, un autre aspect managérial général qui figure dans notre cadre conceptuel. Notre intérêt est là aussi de comprendre l'impact entre la prise de décision dans les entreprises allemandes et québécoises sur le transfert intergénérationnel des connaissances. Existe-t-il une différence qu'on peut attacher aux différences culturelles, c'est-à-dire à certains facteurs sociétaux que nous jugeons importants pour cette analyse? Dans ce chapitre, nous avons retenu la responsabilisation dans les entreprises allemandes et l'implication des employés dans la prise de décision. Il s'agit des caractéristiques qui font en sorte que certaines conditions selon Nonaka et Takeuchi (1995) pour la gestion des connaissances sur le modèle SECI se traduisent de façon différente. Par exemple, la condition de l'autonomie est celle la plus poussée en Allemagne, comparée au Québec où elle ne se démarque pas spécialement des autres. Pour le Québec par contre, nous avons retenu les aspects financiers qui jouent un rôle important dans le cadre du transfert intergénérationnel des connaissances. La logique financière plus présente dans les entreprises québécoises amène une logique plus court-termiste. Nous avons discuté ceci dans la partie sur la vision où ces aspects de prise de décision étaient intégrés. Il s'agit d'une différence intéressante, liée à l'aspect de la prise de décision. Nous supposons ici que cette différence est enracinée dans le fonctionnement de l'économie, un autre élément de notre cadre conceptuel. Au troisième chapitre de ce travail, nous nous étions interrogés sur le style managérial des deux sociétés. Quant au style managérial allemand, nous avons constaté que la prise de décision était fortement marquée par le principe de la cogestion (« *Mitbestimmung* ») (Leblond, 1995). Dans la littérature on parle d'une responsabilisation des parties, une intégration du social à l'économie (Bommensath, 1991). Ce constat pourrait être retenu pour expliquer les différences managériales observées au Québec et en Allemagne par rapport à la prise de décision. L'autonomie des acteurs semble être plus présente en Allemagne qu'au Québec où la logique financière joue un rôle plus important par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances, car il s'agit d'une force externe qui pèse sur les acteurs internes à l'entreprise.

Aussi la partie sur les caractéristiques organisationnelles qui figure parmi les éléments présentés au chapitre VI est intéressante à retenir pour l'analyse. Ici nous faisons référence à la rotation des employés au Québec versus le fait que les employés restent souvent à la même place dans les entreprises allemandes. Là il s'agit plutôt d'une accumulation des connaissances au fil du temps, comparée au Québec ou avec la rotation, les personnes changent d'environnement de travail de façon régulière. Nous avons discuté cette différence dans la partie sur le dialogue, notamment la socialisation et l'échange des connaissances tacites, et aussi dans la partie sur les conditions du transfert des connaissances, plus précisément celle du « chaos créatif ». Pour les deux façons de faire, il existe des pour et des contre. Par exemple une stabilité trop assurée, comme observée en Allemagne, peut causer un certain aveuglement, une fixation sur les propres tâches. Une rotation de poste, comme elle se présente au Québec, peut avoir un effet positif. Certains employés qui vivent cette expérience la perçoivent comme une occasion d'acquisition de nouvelles connaissances, ce qui peut leur donner une certaine motivation. Par contre, surtout par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances où la partie tacite est cruciale, le transfert nécessite plutôt des liens profonds entre les personnes. La pratique managériale de rotation des employés étant présente dans les entreprises québécoises, la question qui se pose est si ce lien existe pour rendre le transfert intergénérationnel possible dans les entreprises québécoises.

Le constat que dans les entreprises québécoises et allemandes on est conscient du niveau avancé de l'économie de la connaissance amène à comparer les pratiques de transfert de connaissance. Il sera intéressant de comparer les deux façons de gérer le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises québécoises et allemandes, de comprendre si la connaissance, actif crucial pour les organisations, est perçue et gérée de différentes façons. Ici nous faisons référence aux pratiques de la gestion des connaissances qui figurent dans notre cadre conceptuel. On est conscient du fait que le savoir des employés est crucial pour l'entreprise, car leurs connaissances leur permettent d'innover. Elles permettent donc à l'entreprise de développer un avantage compétitif. Un parallèle entre les deux sociétés est le fait que les jeunes dans les entreprises reconnaissent plusieurs formes de connaissance chez les PAM. Ils cherchent leur conseils, font appel à leur expérience et

respectent les personnes plus âgées. On parle des connaissances technologiques, mais aussi des connaissances venues avec l'expérience comme le jugement ou certaines valeurs. On valorise ceci dans les deux cas, en Allemagne et au Québec.

Par contre, les directions de ce transfert, comme soulevé dans la partie sur la vision et les objectifs directeurs, diffèrent d'une société à l'autre. Ici on regarde les pratiques de transfert mises en place par la direction. Les entreprises allemandes se démarquent par un discours sur l'intégration des novices. On vise à transférer directement les valeurs dès le début, ce qui nous a amené à constater qu'il existe une vue managériale plutôt large quant au transfert intergénérationnel des connaissances. Il n'existe pas dans tout les cas des pratiques concrètes du transfert, mais souvent un espace mental pour transférer, une valorisation des connaissances des PAM de la part de la direction. Au Québec, la situation qui se présente est autre. On parle moins de l'intégration des nouveaux, mais nous avons plutôt l'impression que tout le monde, indépendamment de l'âge, doit performer de la même façon. Nous avons rencontré des cas où le transfert des connaissances paraît plutôt comme un effort supplémentaire. Ceci était souligné dans la partie sur le *ba* ou encore dans la partie sur les cinq conditions, notamment la redondance et l'autonomie.

L'idée que le transfert peut paraître comme effort supplémentaire nous fait revenir sur les impératifs financiers plus thématiques au Québec. Nous avons décrit cet aspect dans la section sur la vision et nous rappelons également le fait que ceci engendre une vision plutôt court-termiste, aussi pour le transfert intergénérationnel des connaissances. Ici on pourrait plutôt faire référence au fonctionnement de l'économie, un aspect qui figure également dans notre cadre conceptuel. Dans plusieurs cas, nous observons des changements organisationnels comme une restructuration ou la mise à pied des personnes, l'argument étant de nature financière. On veut assurer une certaine « flexibilité » organisationnelle. Les PAM connaissant un environnement plus stable, il se peut qu'elles aient de la difficulté à gérer ces circonstances. Nous avons constaté que les entreprises québécoises veulent éviter une dépendance des employés, ce qui se traduit par la rotation des employés ou par la volonté de

centraliser les connaissances pour les rendre accessibles. Dans la partie sur la vision, nous avons constaté que dans certains cas les PAM ne partagent pas la vision de l'entreprise. Dans ce cas elles ont des projets personnels qu'elles préfèrent réaliser.

Pour conclure cette partie comparative et l'analyse des résultats, nous tenons à soulever qu'il existe des parallèles entre le transfert intergénérationnel des connaissances en Allemagne et au Québec, mais aussi des différences intéressantes qui sont, en effet, liées à certains facteurs sociétaux. Ce dernier paragraphe sert à mettre en exergue les différences observées. Nous visons une description qui synthétise les éléments observés précédemment.

Le transfert intergénérationnel des connaissances au Québec est marqué par la volonté d'être flexible. Nous observons une crainte de la part des entreprises québécoises de dépendre de ses employés, une volonté de centraliser les connaissances. On reconnaît la performance des employés et la juge extrêmement pertinente. Un certain transfert s'effectue, mais parfois les impératifs financiers qui pèsent sur l'organisation empêchent ce transfert où le font paraître comme effort supplémentaire. Nous arrivons à l'interrogation si la partie tacite plus importante et plus difficile à transmettre peut être transmise de cette façon. En Allemagne, le transfert intergénérationnel de connaissance se distingue plutôt par une stabilité, c'est-à-dire qu'il existe une vision managériale plutôt large de ce transfert, débutant avec l'intégration des jeunes et des pratiques comme le tutorat par exemple. Nous avons évoqué cette vision managériale à plusieurs endroits de ce chapitre. Dans les entreprises le transfert intergénérationnel des connaissances commence avec l'intégration des jeunes. Cette dernière est souvent mentionnée, même si dans certains cas les individus interrogés ne sont pas conscients du fait qu'il s'agit d'un élément crucial pour ce transfert. Il se dégage l'impression que dans les entreprises allemandes le transfert intergénérationnel des connaissances n'est pas souvent perçu comme pratique managériale à ajouter. Mais le transfert, tel que nous l'avons caractérisé lors de cette recherche, est souvent une partie intégrée aux pratiques managérielles. De ce fait, un transfert de connaissances tacites est fortement possible, facilité par le partage de certaines valeurs dès le début en entreprise. La question qui se pose par rapport à cette

forme de transfert est s'il y a d'autres difficultés qui peuvent émerger. Nous avons également observé des facteurs inhibiteurs au transfert comme un certain aveuglement des personnes ou des réticences à avouer les erreurs.

Pour conclure, revenons maintenant à nos sous-questions de recherche. L'impact des facteurs sociétaux pour cette recherche sur les pratiques du transfert intergénérationnel des connaissances peut être jugé très important. Nous avons vu que des facteurs comme le système d'éducation, le fonctionnement de l'économie ou certains aspects managériaux généraux peuvent influencer la façon dont le transfert des connaissances est perçu. La perspective managériale quant au transfert est plus large en Allemagne, tandis qu'au Québec cette perspective est fortement influencée par des impératifs financiers par exemple. Nous sommes arrivés à ce résultat en exposant le modèle SECI avec ses composantes pour les entreprises allemandes et québécoises. En effet la traduction de ce dernier varie d'une société à l'autre. Par exemple la vision de l'entreprise en Allemagne est beaucoup plus orientée vers l'intégration des jeunes. Il s'agit d'une vision claire pour les employés, tandis qu'au Québec cette dernière est plutôt court termiste. Les points soulevés dans ce paragraphe ont un impact sur la place des PAM dans les entreprises de haute-technologie en Allemagne et au Québec. Nous avons caractérisé la relation entre les générations dans les deux derniers chapitres et nous sommes arrivés à la conclusion que les PAM au Québec sont beaucoup plus impactées par l'environnement changeant qui les entoure. Elles sont respectées de la part des jeunes et sont une sorte de symbole de stabilité dans un environnement d'incertitude. Avec une vision managériale plutôt large quant au transfert intergénérationnel de la connaissance, la PAM allemande agit souvent comme tuteur, transmet ces valeurs aux jeunes dès le début, ayant rarement changé de poste ou de fonction dans l'entreprise. Nous pouvons donc en effet constater que dans les deux sociétés analysées, il existe deux paradigmes différents du transfert intergénérationnel des connaissances.

7.4 Discussion de la recherche

A partir de notre analyse des facteurs divergents et convergents entre le Québec et l'Allemagne, nous pouvons constater qu'il existe un certain paradigme sociétal du transfert intergénérationnel des connaissances qui diffère d'une société à l'autre. À cause de plusieurs facteurs sociétaux, la place de la personne âgée et la relation entre les générations dans les entreprises de haute technologie ne sont pas exactement les mêmes dans les deux sociétés observées.

Comme nous avons vu dans le chapitre deux, il existe des approches très concrètes du transfert des connaissances, comme par exemple celui de la « rétention » (Young, 2006) ou celles du « partage d'expertise » (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003 ; DeLong 2004; McCauley et Seidmann, 2005 ; Young 2006). Ces approches se concentrent plutôt sur la forme explicite de la connaissance, donc quand on fait le parallèle avec le modèle SECI, elles se concentrent plus sur la phase de l'externalisation qui est seulement une phase parmi les quatre phases de conversion de savoir. Au chapitre deux (section 2.2.5) nous avons décrit ces approches en commençant par les approches plus concrètes pour aller jusqu'à une approche multidisciplinaire privilégiée ici. Comme nous avons vu dans la section précédente, la connaissance des PAM est surtout de forme tacite, ce qui explique la difficulté de son transfert. On parle d'une complexité des connaissances et des aspects humains comme la sympathie, le comportement social et autres qui jouent un rôle pour le transfert (Ackermann Pipek et Wulf, 2003 ; Young, 2006). On veut transmettre ce jugement extraordinaire, une vue très raffinée, une perspective holistique dont disposent des personnes d'âge mûr (Beazley, Bohnisch et Harden, 2002). Les approches qui se concentrent sur la partie explicite de la connaissance ne peuvent pas répondre à cette complexité. L'approche multidisciplinaire proposée par Voelpel et al. (2006 ; cf. 2007), comme présentée dans notre revue de littérature, présente une vue plus globale de la problématique. Elle intègre plusieurs facteurs (section 2.2.4) sociétaux, comme par exemple le système de santé, mais il s'interroge moins sur la partie tacite de la connaissance qui est cruciale pour le transfert intergénérationnel du savoir. La contribution que nous pouvons proposer à ce modèle est une perception plus

raffinée de la connaissance de la PAM dans l'organisation. Nous sommes restés dans une perspective managériale et nous avons intégré à la fois des facteurs sociétaux qui entourent l'entreprise et l'importance de la connaissance tacite pour ce transfert.

Quant au transfert intergénérationnel des connaissances, il existe un ensemble de difficultés. On parle du fait que la PAM dispose de plusieurs couches de connaissances (Ackermann, Pipek et Wulf, 2003) qui se développent au fil du temps (Beazley, Boenisch et Harden, 2002) et qu'il doit exister une base pour la transmettre (Leonard et Swap, 2004). Cette base doit aussi exister chez les jeunes, le transfert pouvant être empêché par un conflit des valeurs entre les personnes d'âge différent (DeLong, 2004). L'aspect relationnel joue donc un rôle important. Jorgensen (2005) explique que la difficulté est dans l'intégration, il existe une diversité entre les employés dont les organisations ne profitent pas.

Lors de cette recherche, nous avons constaté que les valeurs entretenues dans la société, au niveau « collectif-moyen » ont un impact sur le transfert intergénérationnel des connaissances. Il existe des facteurs sociétaux qui jouent un rôle plus marqué que d'autres pour le transfert des connaissances. Nous pouvons reprendre l'exemple de l'intégration des jeunes en Allemagne, qui a pour conséquence une vue managériale élargie, bâtie sur le long terme. Ces caractéristiques culturelles sont, pour le moment, difficiles à intégrer dans des modèles existants. Nous avons vu que dans les deux sociétés, le transfert des connaissances diffère, car il est soumis à l'impact de nombreux facteurs sociétaux. Dans le but managérial de répondre aux difficultés d'un transfert intergénérationnel des connaissances, il faudrait prendre en compte ces facteurs afin d'optimiser la façon de gérer le transfert des connaissances.

L'analyse était effectuée sur la base du modèle SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995), quelques composantes de ce modèle (Nonaka et Toyama, 2005) et les cinq conditions du

transfert des connaissances selon cette approche. Comme constaté dans la section précédente, les cinq conditions ne se traduisent pas de la même façon dans les entreprises allemandes et québécoises analysées. Nous avons tiré quelques conclusions et il serait intéressant d'exploiter encore plus ces différences.

Dans la littérature, on constatait déjà que le transfert intergénérationnel des connaissances n'est pas encore systématisé même s'il existe une conscience de l'importance à accorder aux pratiques qui répondent au phénomène du vieillissement de la population, combiné avec le phénomène d'une société de savoir (Ebrahimi, Saives, Holford, 2008). Notre revue de littérature de cette recherche soulève la théorie de la phronésis (Nonaka et Toyama, 2007) qui nous semble être la plus à même pour illustrer la valeur des personnes âgées pour l'entreprise et la répartition de cette valeur dans les entreprises, la stimulation des capacités chez les autres. Il s'agit d'une théorie sur le leadership qui sert à retenir, recréer et redéfinir du savoir tacite de haute qualité (Holden, Kohlbacher et Nonaka, 2006), et ce, dans l'organisation entière. Ceci explique bien que, quand une entreprise comprend l'individualité d'une personne, la valeur de cette dernière pour l'entreprise et qu'elle arrive à l'exploiter, elle peut développer un avantage stratégique, car ses employés agissent de façon responsable, pour le bien-être de l'entreprise. Il s'agit d'une approche basée sur le jugement, les valeurs, l'éthique individuelle d'une personne. Il s'agit d'une théorie intéressante qui pourrait, dans des futures recherches, être encore plus intégrée dans l'analyse des différences culturelles par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances.

7.5 Limites de la recherche

Cette recherche est une recherche exploratoire et constructiviste qui ajoute une perspective de management comparé à la problématique du transfert des connaissances entre les générations dans les entreprises de haute-technologie. Notre échantillon étant construit de façon itérative, nous avons réalisé des entrevues dans trois secteurs différents et dans des types d'entreprises différentes. Nous avons donc analysé les pratiques de transfert des connaissances dans les organisations de différentes tailles ou dans des contextes différents, comme celle d'une croissance importante ou d'une restructuration. Comme nous l'avons précisé à plusieurs endroits de ce document, ceci nous oblige à relativiser nos résultats. Une plus grande validité externe devrait être envisagée, car la petite taille de notre échantillon et la faible variété des personnes interrogées ne permettent pas de généraliser nos résultats. Il s'agit des tendances à exploiter dans l'avenir. Pour des futures recherches, il serait important de garder le même type d'entreprise, de prendre en compte les particularités sectorielles et l'envergure des activités de l'entreprise.

Une autre limite de recherche peut être imposée par le fait que la structure d'âge d'une entreprise à l'autre est hétérogène. Ceci peut par exemple avoir un impact sur la dynamique entre les employés, dans le sens où dans une culture plus jeune où le nombre des personnes âgées est petit, ces dernières peuvent être moins valorisées ou comprises que dans une entreprise où l'âge moyen est plus élevé. Elles trouveraient moins de personnes qui partagent les mêmes valeurs, qui appartiennent à leur génération. La structure d'âge peut également avoir un impact sur la culture d'entreprise. Avec un nombre de PAM élevé la culture est probablement plus adaptée aux besoins de ces personnes et l'entreprise a un besoin plus fort d'assurer un transfert intergénérationnel des connaissances. Dans notre étude, nous avons observé des cas très différents: une entreprise en forte croissance qui embauchait un nombre important de jeunes et une autre organisation qui venait juste de vivre une restructuration, c'est-à-dire une mise à pied de plusieurs personnes âgées.

CHAPITRE VIII

CONCLUSION

Nous sommes partis d'une problématique de recherche qui concerne la compréhension du transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie dans deux sociétés différentes.

Notre recherche était basée sur quatre piliers contextuels : l'économie de la connaissance, la multiplication des avancées technologiques et les défis qu'elles amènent, le vieillissement de la population, analysée sous l'angle d'une perspective de management comparé. Nous nous sommes posés la question de recherche suivante : *Quels sont les impacts des différences culturelles (entre le Québec et l'Allemagne) sur la gestion des connaissances et plus spécialement sur le transfert des connaissances entre les personnes d'âge mur (PAM) et la jeune génération dans les entreprises de haute technologie ?*

Notre revue de littérature nous amenait d'abord aux théories de la gestion des connaissances, parmi lesquelles nous avons retenu celle de Nonaka et Takeuchi (1995) qui

part d'une perspective managériale, basée sur l'interaction entre les individus. Notre recherche de nature qualitative, exploratoire et constructiviste s'est effectuée par le biais de 16 entrevues dans les entreprises de haute technologie en Allemagne et au Québec afin de comparer nos données analysées à l'aide du modèle SECI, plus particulièrement à partir des concepts qui touchent la connaissance tacite, certaines composantes et les cinq conditions du modèle. Les deux pays étaient choisis, car il s'agit de sociétés qui se démarquent à la fois par un fort avancement de l'économie de la connaissance et qui sont fortement touchées par le phénomène du vieillissement de la population.

Pour bâtir le cadre conceptuel de cette recherche sur le transfert intergénérationnel des connaissances, nous avons d'abord expliqué les différentes théories existantes dans le champ de la gestion de connaissances. Cette description allait d'approches plus concrètes (qui touchent plus la partie explicite des connaissances) à des approches d'une plus grande envergure qui s'orientent davantage vers la partie tacite de la connaissance. Ceci nous amenait à comprendre et à décrire le rôle des personnes âgées dans le contexte de l'économie de la connaissance. Plusieurs éléments comme la notion de l'expertise (Seidmann, 2002), la sagesse, les « deep-smarts » (Leonard et Swap, 2004) et finalement la phronésis (Nonaka et Toyama, 2007) étaient soulevés. Basé sur cette compréhension, notre cadre théorique fut enrichi par les aspects culturels. Il comprend trois aspects majeurs : « structure, hiérarchie, prise de décision », « l'éducation et ses conséquences managériales » et « la relation entre les générations ».

Nos observations sur le terrain permettent de constater qu'il existe à la fois des convergences et des divergences entre les deux terrains observés sur ces trois aspects. Nous nous interrogeons sur l'impact des différences culturelles sur la problématique du transfert intergénérationnel des connaissances et nous avons pu constater qu'il existe effectivement des facteurs sociétaux qui font en sorte qu'il existe des différences culturelles notoires pertinentes pour notre étude.

Certains facteurs sociétaux ou, comme l'expose notre question de recherche, certaines différences culturelles ont un impact sur le transfert intergénérationnel des connaissances. Il s'agit de facteurs qui font en sorte que le phénomène étudié se traduit de façon différente dans les sociétés concernées par notre étude. Pour l'Allemagne, ceci signifie qu'on observe une forte proximité entre le système d'éducation et les entreprises de haute-technologie. Ce constat revient à notre résultat qu'en Allemagne, il existe une vue managériale plus intégrative. L'intégration des jeunes apparaît comme un élément marqueur du transfert intergénérationnel des connaissances, même si parfois les entreprises analysées ne sont pas conscientes du fait qu'il s'agit de facteurs cruciaux. Cette intégration a comme conséquence un transfert des connaissances sur le long-terme, ce qui permet de partager des connaissances tacites qui, comme notre étude le souligne, forment la partie essentielle de la connaissance des PAM. Ceci veut dire qu'en Allemagne, on ne perçoit pas ce transfert de la même façon qu'au Québec. Dans la province francophone canadienne que nous avons étudiée, on observe notamment que les facteurs financiers jouent un rôle plus important qu'en Allemagne. Dans certains cas, ces derniers constituent une contrainte supplémentaire et dirigent la voie que prend le transfert intergénérationnel des connaissances. Ce dernier apparaît parfois comme un effort supplémentaire, n'étant pas tout à fait aligné avec les objectifs de l'entreprise.

Cette observation faite, nous sommes convaincus qu'il faut ajouter la dimension culturelle à la définition du transfert intergénérationnel des connaissances, voir même redéfinir ce terme, en prenant en compte des divergences qu'il peut y avoir dans des sociétés différentes. Cette conviction nous amène à exprimer quelques idées sur de futurs travaux qui pourraient être conduits.

La recherche effectuée ici est de type constructiviste, avec le but de comprendre l'impact des facteurs sociétaux sur le transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute technologie. Des recherches futures devraient viser une meilleure

compréhension de cet impact, c'est à dire qu'on devrait approfondir les travaux sur la pertinence des différents facteurs sociétaux pour cette problématique. Plusieurs précisions pourraient être faites. D'abord on pourrait mettre davantage l'accent sur un secteur en particulier afin de mieux détecter les dynamiques sectorielles. Un autre facteur à préciser serait la taille de l'entreprise. On pourrait par exemple viser les PME pour mieux comprendre les enjeux du transfert intergénérationnel des connaissances dans chacune des sociétés. Une autre voie à exploiter serait la dynamique des multinationales, l'impact de la mondialisation sur ces dernières et le rôle de la culture par rapport au transfert intergénérationnel des connaissances dans leurs filiales locales.

Dans une démarche qualitative, une voie pertinente à prendre serait une recherche dans l'objectif d'obtenir un aperçu plus détaillé des valeurs d'une génération dans chaque société en intégrant plus de dimensions historiques et politiques dans les démarches méthodologiques. Une autre piste à suivre serait une description des savoirs à l'œuvre plus détaillée ou rapportée à la structure organisationnelle. Une analyse de cas détaillée, c'est-à-dire le fait d'interroger un plus grand nombre de personnes dans une même organisation, permettrait de mieux cerner les éléments théoriques repris dans cette étude. A titre d'exemple, on pourrait approfondir la notion du *ba* qui est l'espace de partage des connaissances dans une entreprise particulière, ou le style de leadership dans un cas précis.

Une autre démarche serait une approche de nature quantitative. Avec cette recherche, nous avons étudié plusieurs cas en profondeur, ce qui assure une validité interne des résultats. Une étude quantitative avec un échantillon plus important pourrait assurer différemment une validité externe. Dans toutes les démarches proposées, il s'agit de créer un lien plus étroit entre la problématique du vieillissement de la population (et la recherche qui est faite sur la gestion des générations), la gestion des connaissances et le management comparé.

Nous concluons ce mémoire avec le constat que la recherche effectuée ouvre de nombreuses possibilités pour d'éventuelles recherches futures. La première compréhension du phénomène étudié dans ce mémoire est fortement encourageante pour poursuivre et approfondir cette recherche en études doctorales.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- Ackermann, M.; Pipek, V. et Wulf, V. 2003. *Sharing expertise -- Beyond Knowledge Management*. London: The MIT Press
- Altman, Y., Gatley, St. et Lessem, R. 1996. *Comparative Management: A Trans-cultural Odyssey*. McGraw-Hill Publishing Co :R.U.
- Aktouf, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Anadon, M. et Guillemette, F. 2007. « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? » *Recherches qualitatives*, Hors série, nr. 5, p. 26-37. Actes du colloque recherche qualitative : les questions de l'heure. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revuc.html>
- Aristotle, 1941. *The Basic Works of Aristotle. Nicomachea ethics*. In R. McKeon (Ed.), New York: Random House
- Armstrong-Stassen, M. et Templer, A, 2005. «Adapting training for older employees. The Canadian response to an aging workforce» *Journal of Management Development* . Vol. 24 n°1, pp. 57-67
- Barmeier, C. 2007. *Management interculturel et style d'apprentissage*. Les presses de l'Université Laval, Canada
- Beazley, H., Boenisch, J. et Harden, D. 2002. *Continuity Management. Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

- Bogadi, F. 2008. « Les cinq défis qui attendent les ressources humaines d'ici à 2015 ». Le Temps, 11 janvier. In : BiblioBranché. CEDROM-SNI, consulté le 5 février 2008.
- Bonmensesath, M. 1991. *Secrets de réussite de l'entreprise allemande*. Paris : Les éditions d'organisation
- Bouchez, J.P. 2004. *Les nouveaux travailleurs du savoir*. Paris, Éditions d'organisation.
- Casher, A. et Lesser, E. 2003. Gray matter matters: Preserving critical knowledge in the 21st century. *IBM Consulting Services*, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-3314-gray-matter-matters.pdf>, consulté le 30 octobre 2007.
- Castells, M. 2000, *The Rise of the Network Society*, 2nd Edition, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Chanlat, J.-F. 2005. « Le manager européen à l'écoute de la culture », dans Kalika, Michel (dir.), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, p. 13-42
- Chevrier, S. 2001. *Le management interculturel*. Presses Universitaires de France, Paris
- Collins, H. M. 1993. « The Structure of Knowledge », *Social Research*. Vol. 60 n°1. p.95
- Communal, C. et Senior, B. 1999. «National culture and management: messages conveyed by British, French and German advertisements for managerial appointments.» *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20. n°1, p.26
- Côté, M. 2005. « La vie après les BABY-BOOMERS : que sera-t-elle pour les membres de la GÉNÉRATION X? » *Cahier de recherche n° 5-10*. École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal), Montréal.
- Côté, M. 1993. « Le management au Canada. Deux mondes (anglophone-francophone) entre deux mondes (Europe-Etats-Unis) », dans Hermel, P. *Management européen et international*, Paris, Economica, p.135 -159

- Côté, M. 1989. *La gestion des personnes vieillissantes*. Cahier de recherche n° 89-07. École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal), Montréal.
- Cross, R. et Prusak, L. 2002. «The people who make organizations Go – or Stop.» *Harvard Business Review* .Juillet 2002
- Cuccioletta, D. 2001. *L'américanité et les Amériques*. Éditions de l'IQRC,
- DeLong, D.W. 2004. *Lost Knowledge. Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Deval, P. 1993. *Le choc des cultures*. Paris : Éditions Eska.205 p.
- Douglas, J.D. 1976. *Investigative Social Research*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991. *Management Research. An introduction*. Sage Publications, UK
- Ebrahimi M., Saives A-L., Holford D. 2008. « Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses », *Journal of Knowledge Management*. 12(2).
- Ebrahimi, Mehran, et Anne-Laure Saives. 2006. «Le management de l'innovation et des connaissances: de l'ère industrielle à celle du savoir et de l'intangible». dans Aktouf O. *Le management entre tradition et renouvellement*, 4e éd., p.663. Montréal: Gaëtan Morin.
- Epingard, P. 1999. *L'investissement immatériel*, CNRS Éditions, Paris.
- Filipczak, B., Raines, C. Zemke, R. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. American Management Association. New York, É.U.
- Fischer, H. 2008. *Québec imaginaire et Canada réel. L'avenir en suspens*. VLB éditeur, Canada

- Foray, 2000. *L'économie de la connaissance*. La découverte, Paris
- Früchtenicht, J.D., Leibold, M. et Voelpel, S. 2007. *Herausforderung 50 plus*. Erlangen: Publicis
- Gadrey, J. 2003. *Socio économie des services*. Paris: Éditions la découverte
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures*. London: Hutchinson
- Gloutchevitch, Ph. 1992. *Juggernaut- The German Way of Business- Why It Is Transforming Europe-and the World*, Simon & Schuster. Allemagne
- Grand'maison, J., Baroni, L. ,Gauthier, J.M. 1995. *Le Défi des Générations · Enjeux Sociaux et Religieux du Québec d'Aujourd'hui*. Les éditions Fides, Québec, Canada
- Hacking, I. 2001. *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?* Paris : Éditions La Découverte.
- Hall, E.T. 1983. *The dance of life*. New York, Doubleday
- Hampten-Turner. C. et Trompenaars, F. 1993. *The seven cultures of capitalism. value, systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. London: Piatkus.
- Harris, P. 2006. «Beware of the Boomer Brain Drain.» *T + D*, Vol. 60 n°1, pp. 30 - 34
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values*. London, Sage Publications.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences*. Thousands Oaks (U.S.) : Sage Publications.

- Holden, N.; Kohlbacher, F. et Nonaka, I. 2006. « Aging and Innovation: Recreating and redefining High-quality Tacit Knowledge through Phronetic Leadership », *Papier 206 Annual meeting of the Academy of Management (ADM)*, Atlanta: Critical Management Studies Research Workshop – Managing the Aging Workforce: Leadership towards a new Weltanschauung.
- Jaworski, B. 2005. «Aging Workers, Changing Value.» *Journal of Employee Assistance*. No.1, p.22- 23
- Jorgensen, B. 2005. «The ageing population and knowledge work: a context for action.» *Foresight*. Vol. 7 n°1, pp. 61-76
- Katzung, A.E. 2006. ExTra (Expertise Transfer) – Wissenssicherung bei AIRBUS, Papier de présentation: *Ingenieurwissen effektiv managen*, VDI Wissensforum, Berlin
- Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kröll, M. 2003. The changes of the age and competency structure in industry for innovations and human resources policy. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 7 n°27, p. 355 – 371
- Lawrence, P. 1980. *Managers and Management in West-Germany*. New York: St. Martin's Press. 201 p.
- Leblond, L. 1995. *La civilisation allemande*. Les éditions Ronald Hirlé, France. 187p.
- Lee, M.S. 1993. «Integrating Positivist and Interpretative Approaches to Organizational Research», *Organization Science*, vol. 2, n°4, p. 342-365
- Leonard, D. et Swap, W. 2004. «Deep Smarts.» *Harvard Business Review*. Vol. 82 n° 9, p. 88-97
- Leonard, D. et Swap, W. 2005. *Deep Smarts How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lesser, Eric. 2006. Employees Improve with Age. *Occupational Health & Safety*. Vol. 75 n° 8, p. 18 – 20
- Leiphold, M. et Voelpel, S. 2006. *Managing the Aging Workforce. Challenges and Solutions*. Erlangen, DE: Puplicis Publishing Cooperation
- McCauley, M. et Seidmann, W. 2005. « Saving Retiring Knowledge Workers « Secret Sauce ». » *Performance Improvement*. Vol. 44 n° 8, p. 34 – 38
- McSweeney, B. 2002. « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. » *Human Relations*. Vol. 55 n° 1, p. 89-118
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. 1991. *L'analyse des données qualitatives*. De boeck université, Bruxelles
- Nonaka, I. et Toyama, R. 2007. « Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). » *Industrial and Corporate Change*. Vol.16 n°3, p. 371 – 394
- Nonaka, I. et Toyama, R., 2006. « Strategy as Distributed Phronesis. » *Papier de présentation*. Hitotsubashi University, Xerox Distinguished Faculty, Scholar UC Berkeley
- Nonaka, I. , Krogh, G. et Voelpel, S. 2006. « Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances ». *Organization Studies*. Vol. 27 n°8. p. 1179–1208
- Nonaka I. and Toyoma, R., 2005. « The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. » *Industrial and Corporate Change*. Vol.14 n°3, p. 419-436
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- OCDE. (1998), Le vieillissement de la population active dans les pays de l'OCDE, Etude : *Perspectives de l'emploi*. Chap. 4. Paris pp. 135 – 166

- OCDE, (2000). «Une nouvelle économie? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance », n° 5, Paris, pp. 1-97
- OCDE, (2006). Science, technologie et industrie. Perspectives de l'OCDE. Paris.
- Parnes, H.S. 1988. «The retirement decision». In Borus, Parnes et al. *The older worker*, IRRA. p. 115 -150
- Polanyi, M .1966. *The tacit dimension*. Butterworth-Heinemann. New York
- Quivy, R. et van Campenhoudt, L. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris. Dunod, 2^e édition.
- Rivard, L. et Roy, M.C. 2005. *Gestion stratégiques des connaissances*. Les presses de l'Université Laval. Québec : Canada,
- Robitaille, A. 2008. «Québec entend favoriser la retraite progressive ». Le Devoir, 18 janvier, p.a3. . In : BiblioBranché. CEDROM-SNI, consulté le 5 février 2008.
- Roßnagel, C. et Voelpel, S. 2007. « Qualifizierung älterer Mitarbeiter: Keine Einheitsweiterbildung », *Persorama*, Vol. 31 n° 1, p. 24-29
- Schütt, P 2006. «Generationen managen.» *Wissensmanagement*, n° 6, p. 20-22
- Strauss, A. et Corbin, J. 1990. « *Grounded theory methodology : an Overview* », in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1994, p. 274-285
- Sullerot, E. 1986. *L'âge de travailler*. Fayard
- Thiéart, R.A. 2003. *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod. Paris
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. 2007. « La RQ est-elle nécessairement exploratoire ? » *Recherches qualitatives*, Hors série, nr. 5, p. 38-45. Actes du colloque recherche qualitative : les questions de l'heure. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revuc.html>

- Voelpel, S. 2006. «Jedes Alter hat seine Kompetenz». *Personalwirtschaft*. n° 2, p. 14 -17
- Weidmann Koop, M.C. 2003. *Le Québec aujourd'hui, Identité, société et culture*. Les Presses de l'Université Laval, Québec, Canada
- Young, T. 2006. «Implement a knowledge retention strategy. » *Knowledge Management Review*. Vol. 9 n°5, p. 28-33